POLITIQUE MUSÉALE

Vivre autrement la ligne du temps

Québec

Ministère de la Culture
et des Communications

POLITIQUE MUSÉALE

Vivre autrement... la ligne du temps

Québec

Ministère de la Culture
et des Communications

Conception de la couverture
Bleu outremer

Mise en page
Composition Orléans

Édition
Direction des communications

Dépôt légal : 2000
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-36023-0
© Gouvernement du Québec, 2000

Mot de la Ministre de la Culture et des Communications

Depuis trente ans, les politiques élaborées par le gouvernement du Québec visent à nourrir le dynamisme de notre société en stimulant la créativité des artistes, des chercheurs, des citoyennes et des citoyens.

Nous pouvons être fiers collectivement du fait que les combats successifs menés par des générations d'artistes, de femmes et d'hommes politiques, de gestionnaires, de conservatrices et de conservateurs aient incité notre société à donner une très large place à l'art, à l'histoire et à la culture.

Conformément à sa mission, le ministère de la Culture et des Communications place les Québécoises et les Québécois au cœur même de ses préoccupations. Le gouvernement reconnaît que la culture joue un rôle fondamental dans le développement social et démocratique des communautés, qu'elle est associée à leur croissance économique et à leur vitalité touristique. Nous savons également que la scolarisation et l'expansion des moyens de diffusion ont aussi contribué à l'accroissement significatif de la participation des citoyens à la vie culturelle.

L'institution muséale est justement nantie de cette capacité de nourrir la culture de la collectivité. C'est pourquoi la notion de développement culturel des personnes doit être au cœur de son action. La Politique muséale que nous rendons publique aujourd'hui constitue une étape importante dans l'évolution de la muséologie québécoise, en lien avec la Politique culturelle du Québec.

L'élaboration d'une politique offre l'occasion de faire le point sur les réalisations dont un milieu peut s'enorgueillir. Cela permet de déterminer les grands projets, leviers de notre communauté pour les années futures, dont la mise en œuvre contribuera à l'enrichissement collectif.

Dès 1994, le Ministère s'était fixé l'objectif de renforcer le réseau muséal. L'année suivante, il avait procédé à une première évaluation nationale de la qualité des réalisations des établissements dont il soutient le fonctionnement. Cette année, nous avons franchi une deuxième étape.

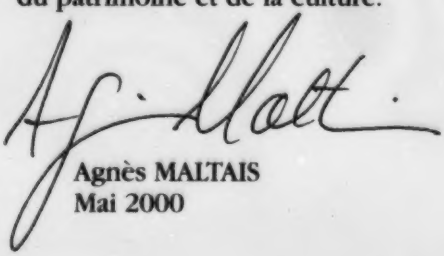
Les membres du Comité d'évaluation nationale ont visité plus d'une centaine d'établissements répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Ils ont pu constater, avec plaisir, que la professionnalisation du milieu s'est accrue et que de nombreuses améliorations ont été apportées aux organisations.

Dans la continuité du travail déjà entrepris, la Politique muséale vise donc à soutenir la démarche du milieu muséal dans sa recherche de l'excellence et l'établissement d'un réseau efficient et dynamique. Le plan d'action qui l'accompagne propose des solutions pour combler certaines lacunes et pour appuyer la consolidation des institutions. *Vivre autrement... la ligne du temps* s'appuie sur les cinq grandes orientations suivantes : Les citoyens d'abord, Cap sur l'expertise, Une institution muséale dans la communauté, La force du réseau muséal, Direction le monde.

Pour que le public ait plus facilement accès aux bénéfices des arts et de la culture, le Ministère s'appuie sur un ensemble de partenaires dont l'activité se greffe à un endroit ou l'autre de la chaîne culturelle ou des communications, et les institutions muséales en font partie.

Les artisanes et les artisans du monde muséal comptent parmi les gardiens de la mémoire et de l'identité des peuples. Ils dressent des remparts contre la désertification culturelle.

La politique *Vivre autrement... la ligne du temps* exprime donc notre conviction que l'institution muséale est un formidable outil de développement culturel, éducatif, social et économique, qu'elle joue un rôle primordial pour l'accessibilité et la diffusion du patrimoine et de la culture.



Agnès MALTAIS
Mai 2000

TABLE DES MATIÈRES

1. L'INSTITUTION MUSÉALE : UNE NOTION QUI REGROUPE PLUSIEURS RÉALITÉS 1

2. TENDANCES DE LA MUSÉOLOGIE 5

2.1 La muséologie dans le monde : quelques repères 5

2.2 La muséologie québécoise : bref historique 7

2.3 La muséologie québécoise contemporaine : portrait général 10

- Croissance et diversité des institutions 10
- Répartition territoriale des institutions 12
- Un réseau efficient et un ensemble diversifié 12
- Constats à partir du portrait général 14

2.4 Un besoin de relance du milieu muséal 16

3. LA POLITIQUE MUSÉALE : UNE APPROCHE RENOUVELÉE 19

4. LES CINQ ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE 23

4.1 Première orientation : Les citoyens d'abord 23

4.1.1 Les enjeux 23

4.1.2 Le plan d'action 24

- Accroître l'accessibilité des collections 24
- Soutenir le renouvellement des expositions 25
- Favoriser le déploiement de programmes éducatifs 26
- Promouvoir l'élaboration d'activités culturelles et d'événements spéciaux 27
- Encourager la mise en application des études de marché, des analyses de clientèles, des évaluations 27

4.2 Deuxième orientation : Cap sur l'expertise 28

4.2.1 L'enjeu 28

4.2.2 Le plan d'action 30
- Encourager la stabilisation des emplois 31
- Prioriser l'embauche de jeunes diplômés en muséologie 31
- Favoriser l'établissement de plans de perfectionnement pour le personnel 31
- Valoriser l'utilisation de l'expertise professionnelle acquise dans le milieu 32
- Encourager les collaborations avec des ressources externes 32

4.3 Troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté 33
4.3.1 Les enjeux 33
4.3.2 Le plan d'action 34
- Favoriser l'émergence de projets d'envergure régionale visant de nouveaux partenaires 34
- Encourager le partenariat et la concertation entre institutions du milieu culturel 35
- Favoriser l'insertion de l'action muséale dans les ententes de développement culturel avec les municipalités 35
- Revoir les modalités d'appariement des contributions des différents partenaires 36
- Accroître l'appui à des projets de stratégie promotionnelle 36

4.4 Quatrième orientation : La force du réseau muséal 37
4.4.1 Les enjeux 37
4.4.2 Le plan d'action 38
- Soutenir des projets liés aux collections des musées du réseau 39
- Favoriser la dynamisation du réseau par une programmation d'expositions itinérantes ou produites en partenariat 40
- Favoriser l'émergence de réserves collectives qui reposent sur une forme de partenariat entre diverses institutions muséales 40

- Encourager la mise en commun des ressources tant humaines que technologiques 41
- Impliquer plus activement les musées d'État dans le déploiement d'activités et de produits de réseau 41
- Assurer un meilleur accès à l'expertise du Centre de conservation du Québec 42
- Implanter un plan triennal de financement pour les institutions soutenues au fonctionnement et les musées d'État 43
- Consolider le soutien au fonctionnement des institutions muséales 43
- Instaurer un mécanisme de reconnaissance des institutions muséales 44
- Encourager par des mesures fiscales les dons d'objets de collection dans les musées 44

4.5 *Cinquième orientation : Direction le monde* 44

4.5.1 L'enjeu 44

4.5.2 Le plan d'action 45

- Favoriser la réalisation d'activités et d'échanges diversifiés avec d'autres nations, d'autres pays 46
- Accroître, hors Québec, la mise en valeur et la diffusion d'activités, de produits et d'expertises issus des institutions muséales 46

5. CONCLUSION 49

ANNEXES

Les mesures du plan d'action 53

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région 55

Musées soutenus au fonctionnement 61

Centres d'exposition soutenus au fonctionnement 63

Lieux d'interprétation soutenus au fonctionnement 65

103-00357/

1. L'INSTITUTION MUSÉALE : UNE NOTION QUI REGROUPE PLUSIEURS RÉALITÉS

Le concept d'institution muséale est une notion relativement jeune, qui est apparue au Québec à la suite de l'élargissement de la définition que le Conseil international des musées (ICOM), rattaché à l'UNESCO, a donné au mot « musée ». Il répond également au besoin ressenti de rassembler des organismes semblables, mais différents, sous un autre vocable que « musée ». Pour l'ICOM :

« le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation.

La définition du musée donnée ci-dessus doit être appliquée sans aucune limitation résultant, soit de la nature de l'autorité de tutelle, soit du statut territorial ou soit du système de fonctionnement ou de l'orientation des collections de l'institution concernée. Ainsi, outre les « musées » désignés comme tels, répondent à cette définition :

- *les sites et les monuments naturels, archéologiques et ethnographiques, ainsi que les sites et monuments historiques ayant la nature d'un musée pour leurs activités d'acquisition, de conservation et de communication des témoins matériels des peuples et de leur environnement ;*
- *les institutions qui conservent des collections et présentent des spécimens vivants de végétaux et d'animaux, telles que les jardins botaniques et zoologiques, les aquariums et les vivariums ;*
- *les centres scientifiques et les planétariums ;*
- *les instituts de conservation et les galeries d'exposition dépendant des bibliothèques et des centres d'archives ;*
- *les parcs naturels ;*
- *toute autre institution[1] que l'ICOM considère comme ayant certaines ou toutes les caractéristiques d'un musée ou*

1. À titre d'exemple, le Ministère reconnaît les « maisons de transmission culturelle » comme des institutions muséales en milieu autochtone.

encore donnant à des musées et à des professionnels de musées les moyens de faire des recherches dans les domaines de la muséologie, de l'éducation ou de la formation.[2] »

Malgré les difficultés que peuvent représenter l'établissement d'une classification et la détermination de différentes catégories d'institutions muséales, le ministère de la Culture et des Communications, aux fins de ses programmes d'aide financière rattachés au secteur muséal, divise les institutions en quatre groupes principaux, à savoir : le musée, le centre d'exposition, le centre d'interprétation et le lieu historique. Pour des fins administratives, on regroupe parfois sous l'appellation « lieux d'interprétation » les centres d'interprétation et les lieux historiques.

- Le **musée** accomplit l'ensemble des fonctions muséales : acquisition, conservation, recherche, éducation, action culturelle et diffusion. L'écomusée, selon la Direction des musées de France, entre dans la catégorie « musée », mais se distingue du musée traditionnel en ce qu'il est une institution culturelle assurant, d'une manière permanente, sur un territoire donné, avec la participation de la population, les fonctions de recherche, conservation, présentation, mise en valeur d'un ensemble de biens naturels et culturels, représentatifs d'un milieu et des modes de vie qui s'y succèdent.

  Il faut également mentionner l'économusée, lequel est une entreprise utilisant une technique ou un savoir-faire traditionnel pour sa production. L'économusée ouvre ses portes au public afin de mettre en valeur des savoir-faire et des artisans. Il intègre un lieu d'animation et d'interprétation de sa production et assure le financement complet de ses opérations par la vente de ses produits.
- Le **centre d'exposition** remplit essentiellement des fonctions de recherche, d'éducation, d'action culturelle et de diffusion. Pour le ministère de la Culture et des Communications, il se distingue des musées du fait qu'il ne possède pas de collections permanentes. Le mandat des centres d'exposition est généralement de promouvoir et de mettre en valeur des expositions, des événements et des activités portant sur l'art traditionnel, moderne, contemporain et actuel, l'histoire, la science et les technologies.

2. ICOM. Conseil international des musées. *Statuts ; code de déontologie professionnelle*. Paris, ICOM, 1990, p. 22-23.

- Le **centre d'interprétation** vise à sensibiliser les visiteurs à une thématique liée à l'histoire, aux sciences, aux techniques et aux modes de vie. S'il est rattaché à un lieu patrimonial, le centre d'interprétation porte aussi sur la valeur du lieu et sur la nécessité de protéger son patrimoine naturel ou culturel.
- Le **lieu historique**, un site ou un bâtiment et son contenu, est conservé le plus intégralement possible afin de témoigner de façon tangible d'un fait historique, d'un personnage, d'un mode de vie ou d'une activité qui lui est associé.

2. Tendances de la muséologie

Avant d'exposer les grandes orientations de la politique muséale qui interpelleront les quatre grands types d'institutions muséales précédemment évoqués, nous allons nous pencher sommairement sur certains repères dans l'évolution de la muséologie des cinquante dernières années. Ces grandes tendances identifiées, nous verrons ensuite comment l'État québécois entend s'acquitter de ses responsabilités de soutien du milieu muséal au cours des prochaines années.

2.1 La muséologie dans le monde : quelques repères

Un regard sur l'évolution de la muséologie dans le monde est très évocateur[3]. Cette brève incursion dans le temps s'avère riche d'éléments de réflexion ; elle nous fait voir nombre de tendances sur le devenir des institutions muséales et nous conforte dans certains choix en regard de la politique. La convergence des points de vue sur le rôle et la place de l'institution muséale d'aujourd'hui est révélatrice de la force des courants qui transportent nos institutions. L'exercice de rétrospective nous permet de reconnaître l'important cheminement assumé par les institutions muséales au cours des ans et le regard prospectif a l'avantage d'identifier certains écueils à contourner et les voies à privilégier pour le futur.

Il est indiscutable que la place qu'occupent les institutions muséales dans plusieurs sociétés aujourd'hui n'a que très peu à voir avec celle qui était la leur au XIX^e^ siècle ou même il y a encore une cinquantaine d'années. Auparavant, les institutions muséales étaient dominées avant tout par une logique de conservation et d'étude. Elles évoluaient au rythme des acquisitions, de la recherche sur les collections ; pour la majorité des citoyens, il s'agissait de lieux surtout fréquentés par les élites, lieux qui leur semblaient inaccessibles. L'institution muséale agissait en tant que lieu normatif qui décrétait « le Beau, le Bien et le Vrai », voire le « socialement acceptable », et qui collectionnait en conformité étroite avec les valeurs qu'elle privilégiait.

3. À la demande du Ministère, le professeur Raymond Montpetit a produit un texte de réflexion sur la situation et les enjeux de la muséologie dans un contexte de mondialisation dont s'inspirent certains des constats qui suivent. Cette contribution scientifique est publiée sous le titre : *Les musées : générateurs d'un patrimoine pour aujourd'hui*.

Depuis les dernières décennies, les institutions muséales, d'organisations axées sur des idéaux et une image élitaire, sont devenues des lieux de diffusion ouverts, plus conviviaux, qui atteignent le grand public. Ce sont des institutions qui présentent aujourd'hui la diversité des expériences humaines, exposent des œuvres et offrent des produits susceptibles de contribuer à une certaine cohésion sociale. Parmi les facteurs de changement, figurent des mutations philosophiques, des dynamiques sociales nouvelles et des modifications dans les comportements. Ces éléments ont favorisé un nouveau positionnement de l'institution muséale dans l'espace public.

Parallèlement à leurs fonctions traditionnelles de recherche, de conservation et de présentation, les musées ainsi que les autres institutions muséales participent dorénavant au concert des médias. Inscrits dans la lignée médiatique, ces vecteurs de diffusion culturelle deviennent un des lieux de consommation culturelle, puisqu'ils participent à la sollicitation grandissante des consommateurs et entrent dans la forte compétition pour la répartition du « dollar loisir ». Ainsi, les institutions muséales exhortent le citoyen à aiguiller son choix vers les produits et services qu'elles lui offrent en favorisant sa participation à la vie culturelle et en l'incitant à la fréquentation des collections. Les institutions muséales sont dans ce contexte appelées à miser sur leurs spécificités comme lieux d'éducation et de délectation, tout autant qu'à titre de dépositaires à la fois du réel, de l'authentique, du palpable que de l'extraordinaire. Elles demeurent ainsi au rang de témoin. Témoin actif de la relation des visiteurs à leur histoire et à d'autres cultures ; témoin de valeurs, de traditions, de savoirs conservés. Et depuis peu, témoin actif des changements et des transformations dans les modes de vie ou dans les comportements. Ainsi, leur ouverture sur l'espace public et social marque une étape primordiale de leur transformation.

Nonobstant que les activités d'acquisition, de recherche et de conservation restent des pôles structurants dans les pratiques muséales, il devient manifeste que la qualité des services publics rendus par l'institution, la densité de son implication dans sa communauté et sa capacité de se mettre en réseau pour satisfaire ceux qui la fréquentent sont garants de sa survie dans l'avenir. Les institutions muséales sont appelées et déterminées à jouer un rôle encore plus actif dans leur milieu et dans la société.

Inexorablement, ces courants et ces mouvances ont teinté l'évolution du réseau muséal québécois. À la lumière des trente dernières années, nous constatons que ce réseau a su se remettre en question, suivre la cadence de ses pairs dans le monde, voire dans certains cas, se situer à l'avant-garde.

Le champ de la muséologie s'est étendu et diversifié, et les institutions mettent de plus en plus l'accent sur l'interprétation du patrimoine et des faits culturels et sur la sensibilisation de la population à ceux-ci. Ici au Québec, nos institutions ont opté pour l'enrichissement culturel des citoyens : elles ont rassemblé des collections historiques, artistiques, archéologiques ou scientifiques, elles ont mis sur pied des expositions permanentes et temporaires novatrices. Elles ont produit des programmes éducatifs de qualité et elles ont mis sur pied une variété d'activités culturelles, le tout pour créer un produit fort et attrayant. Elles ont échangé des services entre elles, conçu en collaboration des productions et se sont engagées activement dans la structuration d'un réseau pour vitaliser le milieu. Misant sur le talent et sur un travail assidu, elles ont renouvelé la muséographie et elles ont contribué à développer un savoir-faire qui est devenu la marque de commerce de la muséologie québécoise et qui leur assure souvent un rayonnement à l'étranger.

2.2 La muséologie québécoise : bref historique

Les institutions muséales, en très grande majorité, sont nées à la suite d'initiatives privées. Elles ont pris racine localement, à partir du travail effectué par différents intervenants du milieu tels que des sociétés d'histoire, des maisons d'enseignement, des collectionneurs, des congrégations, des entreprises privées, etc. Elles ont pour finalité la mise en valeur d'un lieu, d'un bâtiment, d'un phénomène ou d'une collection, et la plupart d'entre elles sont des organismes à but non lucratif, ayant un conseil d'administration composé de personnes issues du milieu. En outre, certains établissements relèvent directement des paliers gouvernementaux, par exemple : les lieux historiques nationaux qui dépendent du gouvernement fédéral, les musées d'État du gouvernement du Québec et des centres d'exposition de certaines municipalités.

Dès le début de la colonie, les communautés religieuses amassent des collections qui témoignent de leurs missions et qui servent à l'enseignement. Dès le XVIII^e^ siècle, certains musées itinérants viennent au Québec. Au début du XIX^e^ siècle, plusieurs

lieux publics organisent des expositions et les premiers musées de curiosités québécois sont mis sur pied par des promoteurs. Par la suite, entre la deuxième moitié du XIX^e^ et le début du XX^e^ siècle, plusieurs groupes privés et des institutions d'enseignement permettront au Québec de se doter de musées importants et de multiples collections pédagogiques. À cet égard, on peut souligner, entre autres, la contribution :

- du milieu des affaires et des collectionneurs qui seront à l'origine de la création, en 1860, de l'Art Association of Montreal, ancêtre du Musée des beaux-arts de Montréal ;
- des maisons d'enseignement : collèges, écoles normales, séminaires, universités vont acquérir des collections principalement de sciences et d'art qui constitueront les assises de futurs musées. Le Séminaire de Québec qui jette les bases de l'actuel Musée de l'Amérique française ; l'Université McGill, avec, entre autres, le Musée Redpath et le Musée McCord d'histoire canadienne, se dote d'un réseau suffisamment important pour engager un conservateur qui chapeaute l'ensemble de ses musées et qui, de plus, élaborera une formation en muséologie offerte dès 1929 ;
- des communautés religieuses, dont les Ursulines de Trois-Rivières pour le Musée des Ursulines de Trois-Rivières et les Sœurs de la Congrégation de Notre-Dame pour la Maison Saint-Gabriel ;
- des sociétés d'histoire, dont la Société numismatique de Montréal à qui l'on doit, entre autres, le Musée du Château Ramezay, créé en 1895.

Parallèlement à ces initiatives, les gouvernements eux aussi s'intéresseront très tôt à l'activité muséologique. À titre d'exemple, dès sa création en 1826, le Musée Chasseur, petit musée d'histoire naturelle, aurait reçu un appui financier de l'État. Ce n'est cependant qu'en 1922 que le gouvernement du Québec intervient de façon décisive en votant la Loi sur les musées, qui lui confère le droit d'acquérir des terrains et des immeubles ainsi que d'entreprendre les constructions requises pour l'établissement de musées dans les villes de Québec et de Montréal. C'est ainsi que le premier musée d'État, le Musée du Québec, est inauguré en 1933. Suivront dans cette lignée, le Musée d'art contemporain de Montréal en 1964 et le Musée de la civilisation en 1988.

Si le gouvernement québécois vient en aide aux institutions muséales depuis plusieurs décennies, c'est surtout à partir de 1974 que le ministère des Affaires culturelles interviendra plus systématiquement dans ce secteur. À la fin des années 1970, le Québec ne compte qu'une centaine de musées et de centres d'exposition, regroupés depuis 1958 autour de l'Association des musées de la province de Québec, juridiquement constituée en 1973 sous le nom de Société des musées québécois. Un premier écomusée est apparu en 1979 tandis que le premier économusée naîtra en 1988. En 1983, le gouvernement adopte la Loi des musées nationaux reconnaissant trois musées d'État : le Musée du Québec, le Musée d'art contemporain de Montréal et le Musée de la civilisation. Avec le Musée des beaux-arts de Montréal, ils constitueront les piliers d'un réseau[4] soutenu par le Ministère.

L'intervention du Ministère dans le développement des musées et des centres d'exposition a débuté en 1974 avec la mise en place d'un programme de soutien financier. Depuis cette année-là, près d'une soixantaine de musées (comprenant des écomusées) et centres d'exposition sont soutenus au fonctionnement par le Ministère. Les collections des musées thématiques et celles d'autres musées répartis sur tout le territoire québécois viendront peu à peu compléter le patrimoine muséologique collectif en s'ajoutant à celui des grands musées. Quant aux centres d'exposition, ils servent d'assise à une répartition géographique plus équilibrée des institutions muséales québécoises.

Si l'on exclut quelques initiatives privées, les lieux d'interprétation du patrimoine émergent principalement à partir de 1971, année où le Ministère ouvre le premier centre d'information à Place-Royale, dans la ville de Québec. C'est à partir de ce premier pilier que le réseau de lieux d'interprétation du patrimoine soutenus par le gouvernement du Québec, comprenant comme nous l'avons dit, les lieux historiques et les centres d'interprétation, prendra progressivement son expansion. À ce jour, un peu plus de soixante lieux d'interprétation obtiennent du Ministère une aide financière pour leur fonctionnement ou pour la réalisation de projets.

4. Nous référons dans le texte à ces quatre institutions sous le vocable de « grands musées », et ceci, sans vouloir porter ombrage à d'autres grandes institutions privées du réseau.

Le réseau des centres d'interprétation et des lieux historiques s'est développé en parallèle à celui des musées et des centres d'exposition. Ce type d'intervention s'appuyait sur une réflexion, amorcée dans les années 1960, visant à poursuivre des objectifs d'éducation et de diffusion du patrimoine, notamment par une meilleure accessibilité aux monuments classés. La participation des municipalités en matière de patrimoine, surtout depuis le début des années 1980, a largement contribué à leur expansion.

En sus, apparaîtront une vingtaine de parcs provinciaux qui présentent, avec leurs expositions et leurs activités d'interprétation et d'animation, les caractéristiques des régions naturelles protégées que chacun met en valeur.

Le gouvernement fédéral, avec la création de Parcs Canada, va également marquer une étape importante dans le développement muséologique grâce à l'implantation d'un vaste réseau de centres d'interprétation, de lieux historiques et de parcs nationaux.

Outre les institutions muséales qui relèvent de l'État, le Centre de conservation du Québec (CCQ), mis en place par le Ministère, constitue un intervenant majeur dans la protection du patrimoine national. Depuis son implantation en 1979, il a pour mandat la sensibilisation à la préservation, l'expertise, la restauration et la formation dans le domaine de la conservation du patrimoine mobilier. En plus de répondre aux demandes du réseau des Archives nationales du Québec ainsi que des centres agréés d'archives privées, il est primordialement au service des musées d'État et des musées soutenus au fonctionnement.

2.3 La muséologie québécoise contemporaine : portrait général

Dans les faits, le Québec dispose d'un réseau muséal relativement jeune, bien étendu et diversifié selon les genres d'institutions. Les données statistiques récentes qui y sont associées révèlent que le réseau s'est développé, étendu et organisé particulièrement au cours des dernières décennies.

- *Croissance et diversité des institutions*

L'inventaire des équipements culturels de 1996 produit par le ministère de la Culture et des Communications recensait 375 établissements muséaux alors que l'enquête menée à la fin de 1998 conjointement par le Ministère et la Société des musées

québécois en dénombre 476, subventionnés ou non par le Ministère[5]. On compte 173 musées (37 % de l'inventaire), 89 centres d'exposition (19 %), 193 lieux d'interprétation (40 %) et 21 économusées (4 %).

TABLEAU 1
RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS SELON LE GENRE ET LES CATÉGORIES (incluant les institutions fédérales et les « grands musées »)

Catégories d'institution	Nombre	%
Musées	**173**	**36,5**
Musées	128	26
Écomusées	11	2
Collections vivantes	12	3
Lieux historiques et musées	22	5
Centres d'exposition	**89**	**19**
Centres d'exposition	58	12
Maisons de la culture	12	3
Centres d'exposition et lieux historiques	19	4
Lieux d'interprétation	**193**	**40,5**
Centres d'interprétation	118	24
Lieux historiques	53	11
Centres d'interprétation et lieux historiques	22	5
Économusées	**21**	**4**
L'ensemble	**476**	**100**

Source : « Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 »

Selon Statistique Canada, et considérant le poids de la population, on constate que la situation des institutions muséales au Québec en 1995-1996, en nombre du moins, est comparable à celle qui existe dans les autres provinces.

5. Toute référence à cette vaste consultation sera identifiée ultérieurement comme suit : « Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 ».

• *Répartition territoriale des institutions*

Bien que les institutions muséales soient réparties sur l'ensemble du territoire à l'exception du Nord-du-Québec, il existe une plus forte concentration à Montréal (15 %) et à Québec (16 %) ainsi que dans certaines régions périphériques, soit en Montérégie (11 %) et dans la région de Chaudière-Appalaches (8 %).

Des facteurs historiques expliquent en grande partie cette concentration plus forte des institutions dans les grands centres. En effet, lieux d'accueil des premières colonies au Québec, Montréal et Québec offrent un potentiel patrimonial considérable. Elles abritent aussi les institutions religieuses et publiques qui, les premières, ont démontré un souci à l'égard de la préservation et de la mise en valeur de ce patrimoine. La métropole et la capitale nationale demeurent aujourd'hui des centres d'activité névralgiques, plus densément peuplés, et des pôles d'attraction touristiques importants.

• *Un réseau efficient et un ensemble diversifié*

Parmi les 476 institutions, 56 % sont membres de la Société des musées québécois et 44 % adhèrent à d'autres réseaux ou regroupements tant québécois que canadiens, parmi lesquels : le Réseau Info-Muse, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine, le Réseau Archéo-Québec, l'Association des centres d'exposition d'Abitibi-Témiscamingue, le Regroupement des musées d'histoire de Montréal, Médiat-Muse, le Regroupement des institutions muséales de la région de Québec, Montmusée, etc. Cette participation appréciable témoigne de l'existence d'un réseau relativement structuré et propice aux échanges entre les membres, à la circulation de l'information, à la concertation et au partenariat.

Au moment de l'enquête en 1998, 124 institutions muséales reçoivent du Ministère une aide au fonctionnement. De ce nombre, 30 % sont des musées, 52 % sont des lieux d'interprétation et 18 % des centres d'exposition.

Parmi les 476 institutions muséales recensées, 79 % sont des sociétés privées, 11 % appartiennent aux municipalités, 8 % relèvent du gouvernement fédéral et 2 % sont la propriété du gouvernement du Québec.

Le gouvernement du Québec est celui qui consacre le budget le plus important pour le soutien au fonctionnement des institutions privées. Le gouvernement fédéral et les municipalités accordent principalement leur appui à des institutions sous leur juridiction.

Cet ensemble d'établissements couvre plusieurs champs d'intervention. L'histoire, incluant l'archéologie, y occupe une place prépondérante car la moitié des institutions (57 %) déclarent qu'il s'agit de leur champ d'intervention principal. Suivent les arts (22 %) puis les sciences et la technologie, incluant les sciences naturelles (17 %), et enfin divers autres domaines qui comptent pour 4 %.

TABLEAU 2
RÉPARTITION DE L'ENSEMBLE DES INSTITUTIONS SELON LEURS CHAMPS D'INTERVENTION PRINCIPAUX ET SECONDAIRES ET SELON LES RÉGIONS ADMINISTRATIVES
(incluant les institutions fédérales et les « grands musées »)

Région administrative	Art	Archéologie	Histoire	Sciences et technologie	Sciences naturelles
Bas-Saint-Laurent (01)	7	3	21	4	4
Saguenay–Lac-Saint-Jean (02)	2	1	14	4	4
Capitale-Nationale (03)	20	5	46	12	11
Mauricie (04)	7	2	15	3	1
Estrie (05)	3	2	16	6	7
Montréal (06)	33	5	38	5	9
Outaouais (07)	4	1	12	—	1
Abitibi–Témiscamingue (08)	6	—	12	2	4
Côte-Nord (09)	3	4	18	2	2
Nord-du-Québec (10)	1	—	2	1	—
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (11)	3	4	21	8	9
Chaudière-Appalaches (12)	11	—	34	3	5
Laval (13)	3	—	1	2	1
Lanaudière (14)	5	—	11	—	1
Laurentides (15)	6	—	11	2	2
Montérégie (16)	13	4	38	9	8
Centre-du-Québec (17)	7	—	12	3	2

Source : « Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 »

Les activités liées à l'histoire se déroulent principalement dans les musées (79 %) et dans les lieux d'interprétation (92 %) tandis que l'art est présent dans 83 % des centres d'exposition, dans 22 % des musées et 33 % des économusées. En ce qui a trait aux sciences et à la technologie, cette thématique est répartie plus uniformément dans l'ensemble des institutions avec 40 % des musées qui y consacrent des activités, 38 % des économusées, 33 % des lieux d'interprétation et 17 % des centres d'exposition.

On constate que chaque région possède des institutions qui traitent des différents champs d'intervention principaux ou secondaires, à l'exception des sciences et de la technologie, et de l'archéologie représentées moins uniformément sur l'ensemble du territoire.

• *Constats à partir du portrait général*

Sans préjuger de la qualité des actions qu'ils mènent, la grande part que prennent les musées (37 %) dans l'ensemble des institutions laisse penser que la fonction de conservation qui leur est propre se trouve bien représentée au Québec. De la même façon, la part faite aux lieux d'interprétation (40 %), principalement voués à la valorisation du patrimoine et à la sensibilisation du public, indique que ces fonctions sont à leur tour bien couvertes au Québec.

L'engagement des municipalités vis-à-vis des centres d'exposition, en faveur de la diffusion, témoigne certainement du souci qu'ont celles-ci de favoriser l'accès de leur population à la culture et principalement à l'art. L'art est également un champ d'intervention privilégié du gouvernement québécois puisque trois des « grands musées » collectionnent principalement dans ce domaine.

Les champs d'intervention auxquels les établissements se consacrent sont très variés et bien représentés. Le choix des thèmes qu'ils traitent le sont également, comme le montre un ouvrage récent d'André Croteau intitulé *Les musées du Québec, 400 musées à visiter* (Saint-Laurent, Éditions du Trécarré, 1997). L'examen de cette diversité des contenus est fort éloquent en soi et mériterait d'être approfondi. On y découvre, entre autres, l'attachement des Québécois pour les personnages qui ont marqué

leur histoire, et on y rend compte d'une certaine intégration des thèmes, c'est-à-dire d'une exploitation des collections sous leurs différentes facettes : historique, artistique, ethnologique, technologique, etc. En tout état de cause, une telle diversité, qui s'inscrit dans le mouvement de démocratisation culturelle, témoigne à coup sûr de la volonté des institutions d'être plus proches des préoccupations des citoyens.

Malgré une concentration plus forte d'institutions dans les grands centres, ce réseau paraît relativement bien déployé sur l'ensemble du territoire.

La place prioritaire accordée à l'histoire dans les institutions muséales québécoises traduit un fort intérêt du public pour ce qui témoigne du passé et de l'identité culturelle[6]. Il faut également y voir un potentiel avantageux, eu égard à l'arrimage entre les politiques des secteurs culturels et les politiques éducatives.

Le nombre important de lieux d'interprétation du patrimoine qui reflètent les particularités locales de nature économique, géomorphologique, historique, industrielle, etc., et davantage répartis sur l'ensemble du territoire, va certainement dans le sens de l'intérêt de la population. Celle-ci démontre au surplus une volonté d'appropriation du patrimoine, patrimoine dont la définition tend par ailleurs à s'étendre. Aux fins de la démocratisation culturelle, cette présence des lieux d'interprétation sur l'ensemble du territoire apparaît comme un atout non négligeable.

Une dernière remarque s'impose sur la dichotomie qui caractérise ce portrait d'ensemble. Les musées qui, officiellement, sont les seules institutions à assumer une fonction de conservation, sont plus anciens et principalement à caractère historique. Ils appartiennent surtout aux villes-centres. Par contre, les centres d'exposition, voués à la diffusion des arts, et surtout les lieux d'interprétation, axés principalement sur la sensibilisation au

6. Par exemple, en misant sur cette identité culturelle, les musées autochtones désirent la traduire en une pratique muséologique adaptée, spécifique. Les muséologues explorent des avenues qui peuvent concilier leur mission avec le respect des traditions et des particularités des clientèles qu'elles desservent tout en intégrant une approche muséographique contemporaine.

patrimoine et reflétant très souvent les particularités locales, sont de tradition plus récente et ils tendent à être mieux répartis sur le territoire.

La part faite aux sciences et à la technologie (17 %) et celle faite aux institutions appartenant à ce champ d'intervention et soutenues au fonctionnement par le Ministère (7 %), auquel s'ajoute l'important parc de muséologie scientifique qu'a créé la Ville de Montréal, ne reflètent peut-être pas l'importance des enjeux éducatifs et culturels actuels qui s'y rattachent. Si la diversité et la richesse du patrimoine scientifique et technique commandent une réflexion sur la consolidation de la muséologie scientifique, il est entendu que les grandes orientations et le plan d'action de la présente politique s'appliquent intégralement à ce secteur muséal. Le Ministère, en tant qu'acteur privilégié dans le secteur de la culture scientifique et technique (CST) maintiendra son rôle de promoteur et de diffuseur des activités de CST et il élaborera des orientations et des pistes d'action en harmonie avec la politique de la science, de la recherche et de l'innovation pilotée par le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie.

2.4 Un besoin de relance du milieu muséal

Des gestes utiles au maintien et à l'expansion du réseau ont été posés par le ministère de la Culture et des Communications, année après année, notamment par l'énoncé d'orientations de 1994.

Depuis 10 ans, le gouvernement du Québec contribue au développement du réseau muséal au Québec. Il y a injecté en subventions directes près de 600 M$. Il a soutenu des projets d'immobilisation d'une valeur de 190 M$ et il a versé en contributions ponctuelles près de 5 M$. Donc, près de 800 M$, soit l'équivalent de 80 M$ par année, ont été consacrés aux équipements et aux installations muséales du Québec.

Ces chiffres témoignent éloquemment de l'effort considérable consenti par le gouvernement, en dépit du contexte économique extrêmement difficile marqué par des mesures de réduction draconiennes des dépenses publiques.

TABLEAU 3
RÉPARTITION DE L'AIDE FINANCIÈRE POUR LES INSTITUTIONS MUSÉALES SOUTENUES AU FONCTIONNEMENT ET LES « GRANDS MUSÉES »

Soutien financier au fonctionnement	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Musées, centres d'expositions et lieux d'interprétation [1]	13 559 116 $	15 352 030 $	12 858 605 $	12 647 775 $	12 789 630 $	12 894 733 $
Musées d'État et Musée des beaux-arts de Montréal	48 340 900 $	49 124 930 $	47 065 600 $	46 982 597 $	46 473 078 $	46 792 900 $

1. Les sommes indiquées totalisent les subventions pour l'aide au fonctionnement (volet 1) et l'aide aux projets (volet 2). À ce montant, il faut ajouter les subventions provenant du Fonds de l'autoroute de l'information qui totalisent 5 590 300 $.

Pourtant, malgré la mobilisation du milieu – nul ne pouvant contester le fait que les institutions muséales ont fait preuve, particulièrement au cours des dernières années, de créativité, d'adaptation et d'implication pour relever les défis –, malgré l'engagement de l'État et en dépit des progrès et du travail remarquable accompli à ce jour par l'ensemble des intervenants, le milieu se sent fragilisé.

Pour avoir un portrait d'ensemble encore plus actualisé, le Ministère a procédé, cette année, à une évaluation nationale de toutes les institutions muséales soutenues au fonctionnement. En effectuant une tournée des ces organismes, les membres du Comité d'évaluation nationale ont noté que la majorité des institutions ont pris en considération les recommandations qui leur avaient été acheminées à la suite de l'exercice en 1995. De nettes améliorations ont été apportées dans la majorité des organisations, ce qui permet d'avancer que, depuis les dernières années, le milieu s'est professionnalisé, plus d'efforts sont consacrés au perfectionnement du personnel, les institutions ont commencé à se doter d'outils de gestion, l'informatisation des collections est bien amorcée et les conditions de conservation de ce patrimoine ont progressé. Plusieurs institutions ont su nouer des relations avec leurs collectivités et travailler en partenariat avec d'autres groupes d'intervenants socioculturels. Cependant, il demeure que la situation est encore préoccupante à plus d'un point de vue : les performances de certaines institutions sont limitées par les espaces qu'elles occupent. Dans plusieurs cas, le manque de ressources humaines et la précarité des emplois nuisent à leur performance. Le manque de ressources financières incite parfois à des choix déchirants quant au

renouvellement de la programmation et des activités pédagogiques et culturelles. Et, inévitablement, la fréquentation des institutions s'en ressent.

Même si le portrait général est somme toute positif et qu'il démontre que les efforts et les énergies investis ont porté leurs fruits à plusieurs niveaux, il faut reconnaître que le réseau muséal québécois traverse actuellement une zone de turbulence importante. Instabilité structurelle et financière, difficultés de renouvellement et plafonnement de la fréquentation constituent les symptômes d'un essoufflement préoccupant.

Et puis, certains gestes n'ont pas eu la portée anticipée pour vitaliser le milieu et certaines attentes restent à combler. La création de nouvelles institutions n'a pas toujours donné les résultats escomptés. Ainsi, les intervenants en régions demandent d'amenuiser les disparités avec les grands centres ; les partenariats n'ont pas toujours la vigueur anticipée ; la capacité à présenter régulièrement de nouveaux produits est réduite ; la faiblesse et l'instabilité des rapports de réseaux se font sentir. Et, si le Ministère a maintenu les subventions au fonctionnement des institutions accréditées, ce soutien a connu une baisse en termes réels compte tenu de l'indice des prix à la consommation. Par ailleurs, les grandes institutions nationales ont été très affectées car leur financement a connu un niveau de compression plus important que l'ensemble des institutions soutenues au fonctionnement.

Ce qui était jusqu'à présent un fleuron du développement culturel des citoyens risque de s'affadir sans de nouvelles interventions conséquentes. Aujourd'hui, l'objectif n'est pas simplement d'empêcher le déclin du réseau, mais bien de favoriser sa relance en continuant à soutenir sa consolidation.

3. La politique muséale : une approche renouvelée

La politique muséale, qui représente un outil privilégié pour encadrer la consolidation du milieu, a été précédée d'un important programme de consultation auprès de différents intervenants du milieu[7]. La Société des musées québécois (SMQ) a participé activement à la réflexion préalable autour de l'identification des problématiques et des avenues de solution afin d'améliorer l'état de la situation des institutions muséales et les conditions de travail dans lesquelles œuvrent les gens de ce secteur. Des partenaires de ces milieux, dont les musées d'État, ont été mis à contribution. Et les résultats de la consultation ouverte à tous les intervenants ont été pris en considération. Par ailleurs, des problématiques cruciales parmi lesquelles certaines recoupent les constats du Comité d'évaluation nationale ont émergé des rencontres avec le milieu. Elles concernent notamment l'instabilité financière des institutions, la précarité des emplois, la place accordée aux collections, le besoin de ressources en restauration, le vieillissement des expositions permanentes, l'importance de la modulation des programmes, le désir de concertation interministérielle.

Cette politique repose donc sur des principes de continuité et de partenariat. Elle se situe dans la lignée de l'énoncé d'orientations de 1994 et s'inscrit de façon cohérente dans le sillage du plan stratégique du Ministère. Elle repose sur le modèle de la démocratie culturelle où l'intervention publique se veut au service des citoyens, davantage décentralisée, répartie entre les divers paliers gouvernementaux et les milieux professionnels.

En tenant compte des réalités d'aujourd'hui et de certaines projections, le Ministère a résolument opté pour une politique muséale fondée sur des actions « horizontales » touchant

7. La politique intègre les éléments de consensus dégagés des rencontres du Comité conjoint MCC-SMQ dont le programme de travail a été largement alimenté par deux publications résultant de consultations menées par la SMQ auprès de ses membres : *Vision, action, passion : vers une politique muséale : constats et recommandations émanant des consultations régionales*. SMQ, 1996 et *Vers une politique muséale : l'invitation*. SMQ, 1997. Les intervenants du milieu muséal ont été invités à répondre à un questionnaire d'évaluation et à participer à une série de rencontres pour se prononcer sur le projet dans l'objectif de dégager des priorités et d'identifier les pistes d'action les plus pertinentes.

l'ensemble du réseau. En d'autres termes, l'État interviendra par des actions ciblées (subventions au fonctionnement de base, aide aux projets, fonds de stabilisation, etc.) visant l'ensemble des institutions pour assurer une muséologie vive et active. Avec la mise en œuvre de cette politique, les institutions disposent d'un cadre de référence qui établit clairement des objectifs tout en leur permettant d'établir elles-mêmes leur plan stratégique. Sans minimiser l'impact d'une approche par fonctions et l'importance de celles-ci dans le développement de l'organisation, le Ministère préconise une approche plus globalisante, avec de grands axes qui laissent une marge de manœuvre suffisante aux institutions muséales pour prioriser elles-mêmes certaines fonctions, cibler les moyens (choix des projets, du type de gestion, des partenaires, des manières de faire) et les mesures qu'elles entendent privilégier selon leur mission et leurs objectifs propres.

De fait, le nouveau cadre d'intervention du Ministère, s'il est centré sur la responsabilisation des institutions, suppose également l'implication des partenaires publics et privés et la concertation du milieu afin d'évoluer et de progresser sur la base des cinq grands axes définis dans la politique.

Tout en étant globalisante, cette nouvelle approche souscrit de plus à un principe de modulation qui favorise souplesse et adaptation au milieu. En ce sens, la mise en œuvre de la politique prendra en considération certaines spécificités du milieu. Celles-ci peuvent référer soit à la typologie des institutions, soit à l'appartenance territoriale, soit aux particularités des réalités régionales ou thématiques (ex. : muséologie scientifique) ou encore aux conditions de travail du milieu (ex. : ouverture saisonnière). Ainsi, cette modulation pourrait permettre, entre autres, de répondre aux aspirations des intervenants en muséologie autochtone qui réclament une approche spécifique en regard de la réalité et des interventions en milieu autochtone sur le plan de la reconnaissance de l'expertise, de la formation et du réseautage. Cette approche « modulée » se traduira concrètement dans l'élaboration de paramètres à géométrie variable dans les programmes de la politique muséale qui correspondent plus adéquatement à des besoins spécifiquement identifiés. À titre d'exemple, des programmes ciblés pourraient favoriser certaines institutions en régions lourdement pénalisées par l'éloignement ou des programmes pourraient être réservés aux institutions s'adressant à des clientèles captives, etc. Rappelons

par ailleurs qu'une certaine forme de modulation existe déjà dans l'application des paramètres de calcul des subventions au fonctionnement, puisqu'il y a un équilibre des montants selon la capacité des municipalités à s'impliquer dans le financement des institutions muséales installées sur leur territoire.

Le Ministère, tout en fournissant au milieu les outils nécessaires à la réalisation du plan d'action, favorisera la concertation interministérielle pour accélérer le maillage entre divers intervenants et pour faciliter la concrétisation de projets essentiels au développement du réseau muséal et de sa reconnaissance.

Tout en continuant à assumer ses contributions financières sous forme de soutien au fonctionnement ou grâce à l'aide aux projets, le Ministère entend réviser et actualiser certaines définitions et modalités associées au statut des institutions muséales en implantant de nouveaux mécanismes de reconnaissance des institutions muséales[8].

En agissant de la sorte, le Ministère trouve important de laisser aux institutions muséales toute la capacité de planification et d'intervention nécessaire à la réalisation de leur mandat. Il est aujourd'hui impératif de s'appuyer sur la dynamique propre des institutions et de leur réseau sans que l'État soit omniprésent dans la structuration des choix des organisations institutionnelles ou de l'ensemble de la communauté muséale.

Cette politique, qui repose sur cinq orientations, et sa mise en œuvre doivent assurer l'accessibilité au plus grand nombre de citoyens des institutions muséales d'excellence qui mettent en valeur une culture signifiante et diversifiée.

8. Pour plus de détails sur le mécanisme de reconnaissance, voir la mesure spécifique dans l'orientation 4, p. 44.

4. Les cinq orientations de la politique

4.1 Première orientation : Les citoyens d'abord

4.1.1 Les enjeux

- **Inciter les citoyens à une appropriation du patrimoine conservé et mis en valeur dans les institutions muséales**
- **Accroître les publics de tous les âges et de tous les milieux**

Conformément à la planification stratégique du Ministère, toute politique ministérielle doit reposer, d'abord et avant tout, sur les bienfaits qu'en retireront les citoyens. Dans le cadre d'une politique muséale, un meilleur service à la population se traduit par une fréquentation continue ainsi que par l'accroissement et la diversification des clientèles. Cela va dans le sens d'un objectif d'appropriation du savoir et de la culture, de démocratisation, d'un élargissement des pratiques de loisir culturel.

Alors que par le passé, le musée était axé prioritairement sur des activités de recherche et de conservation, depuis un certain nombre d'années, il s'ouvre plus naturellement à l'hétérogénéité des expériences, des époques et des cultures à travers une diversité d'activités qu'il offre non pas à une seule clientèle mais à une variété de publics. Son rapport avec le visiteur change. Ce parti pris est fondamental car les publics visiteurs sont bien plus que des consommateurs passifs ; ils participent aux événements, ils sont producteurs de sens. Il ne suffit plus que le musée conserve des objets et les sauvegarde ; il faut qu'à travers ses démarches répétées de diffusion, il permette au citoyen de s'approprier l'objet, voire de se le réapproprier, en l'investissant d'une valeur patrimoniale.

En situant les publics au centre de leurs préoccupations, les institutions muséales délimitent avantageusement la place qu'elles occuperont dans l'espace social du prochain siècle.

Investies depuis déjà quelques années d'une mission résolument tournée vers l'extérieur, vers la communauté, les institutions muséales pensent différemment leurs stratégies d'intervention. L'objectif premier en est certainement un de fréquentation, de

participation, mais l'objectif ultime en est un d'appropriation au sens large. Tous les moyens préconisés visent à amener le citoyen soit à fréquenter une institution, soit à tout le moins à se sentir concerné par le patrimoine qu'elle détient et met en valeur. Étant donné la sollicitation à laquelle est soumis le citoyen et les habitudes de consommation qui incitent à la prolifération et au changement, il faut que les musées, tout en proposant une variété de produits répondant à un large prisme d'objectifs (éducation, sensibilisation, récréation, etc.), attirent des clientèles et les sensibilisent au patrimoine qu'ils conservent. Ils doivent les surprendre avec des activités près de l'actualité, des productions novatrices de même qu'avec des produits qui passent bien la rampe du temps, qui nourrissent leurs réflexions et enrichissent leurs valeurs.

4.1.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère met de l'avant incite au renouvellement des activités muséologiques[9] et il favorise le renforcement de la synergie entre les activités, les produits et les stratégies de communication. Chaque institution, en affirmant son caractère spécifique par une approche novatrice et personnalisée, se démarque auprès des clientèles et peut miser sur sa différence afin de susciter l'intérêt, la participation et l'implication des citoyens.

- *Accroître l'accessibilité des collections*

De par sa mission, le musée constitue un héritage pour les générations futures qu'il doit traiter et sauvegarder. Il doit également diffuser et mettre en valeur les richesses qu'il a accumulées pour que le citoyen en profite dès maintenant. Les lieux d'interprétation ont également une mission spécifique envers un patrimoine circonscrit qu'ils sont chargés de sauvegarder et de mettre en valeur selon une approche thématique.

9. Selon l'« Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 », entre 12 % et 18 % du budget des institutions subventionnées au fonctionnement va aux « activités muséologiques », dont la recherche et la conservation (4 %), les expositions et la diffusion (10 %) et les activités d'éducation et d'animation (1,5 %). En ce qui concerne les collections, 21 % des institutions accréditées exposent plus de 75 % de leurs collections. Quant à la fréquentation pour l'ensemble du milieu, elle a légèrement baissé entre 1989 et 1994. En 1989, période de pointe, 39 % de la population a fréquenté un musée.

En insérant dans sa programmation une ou des expositions reposant sur les collections ou encore en élaborant des activités culturelles ou des projets éducatifs misant sur la sensibilisation des citoyens à leur patrimoine familial et national, le musée concrétise auprès de la population les résultats de ce mandat spécifique de conservation. Il est entendu que les institutions mandatées comme dépositaires de ce patrimoine doivent disposer des connaissances suffisantes (inventaire, politique de conservation préventive, documentation) et se doter d'outils pertinents (numérisation des collections, réserves répondant aux normes) pour pouvoir le rendre accessible adéquatement. Cette accessibilité, souvent le résultat d'un important travail de recherche en amont sur les collections, traduit l'apport significatif de celles-ci à la compréhension de notre société et de son identité, et conscientise les citoyens à l'importance de constituer un patrimoine et de sauvegarder des traces de notre histoire.

Tout en encourageant la poursuite de travaux sur les collections, il appert que chaque musée doit trouver le juste équilibre entre la conservation et la diffusion dont les programmes assurent souvent une plus grande visibilité médiatique et une augmentation de la fréquentation.

- *Soutenir le renouvellement des expositions*

L'actualisation des expositions permanentes et le renouvellement des expositions temporaires offrent aux institutions muséales l'occasion de revoir leurs approches.

Après quelques années de vie, la mise à jour de l'exposition permanente[10] s'avère bénéfique. Pierre angulaire de la programmation, occupant une superficie importante, l'exposition permanente est associée à de multiples activités éducatives et culturelles, et son renouvellement, tout en exploitant de nouveaux secteurs de collections, permet de restimuler l'intérêt du public local. Les clientèles touristiques y trouvent également leur intérêt en y découvrant une facette identitaire du lieu qu'elles visitent ou encore en s'imprégnant de la mission spécifique de l'institution qui les accueille. Quant aux expositions temporaires souvent rattachées à des thématiques d'actualité, à

10. Selon les dernières données recueillies, le renouvellement des expositions permanentes est souhaitable car, dans 51 % des musées et dans 61 % des lieux d'interprétation, celles-ci sont devenues périmées tant dans le contenu que le traitement après avoir dépassé la durée prévue d'existence de cinq ans.

des thèmes de réflexion ou encore associées à des événements spéciaux, leur diversité de contenu et leur renouvellement périodique constituent des outils privilégiés de relance des publics locaux et d'attrait pour les clientèles touristiques. Elles ont également un potentiel fort intéressant à exploiter, puisque la circulation de certaines d'entre elles permet de dynamiser la programmation offerte sur l'ensemble du territoire, d'établir des partenariats dans le réseau et de contribuer à l'enrichissement culturel d'un plus grand nombre de citoyens au Québec.

• *Favoriser le déploiement de programmes éducatifs*

Le raccordement et la complémentarité entre les programmes éducatifs, les activités culturelles et les expositions rendent l'offre au visiteur plus alléchante. Les activités éducatives sont conçues et dispensées en fonction de différents publics.

Historiquement, ce sont les clientèles scolaires qui ont drainé une part importante des énergies en ce sens car développer chez les jeunes, adultes de demain, l'habitude de fréquenter les institutions muséales peut garantir leur attachement futur à ce lieu de culture, de savoir et de mémoire. Cependant, encore trop ténu et fragile, le maillage avec le réseau de l'éducation demeure pourtant une prémisse à la mise sur pied d'activités éducatives pertinentes pour attirer ces groupes de visiteurs. Il faut encourager le déploiement d'activités éducatives (ateliers éducatifs, visites guidées et interactives, visites en milieu scolaire, trousses pédagogiques, etc.) qui incitent au choix des sorties éducatives en milieu muséal et dont le succès auprès des jeunes entraîne souvent la reconduction de l'activité au fil des ans. Cependant, pour qu'elles soient pleinement efficaces et réussies, celles-ci doivent étroitement s'arrimer aux programmes scolaires, et donc être revues périodiquement. D'ailleurs, le programme « Rencontres culture-éducation » parrainé par le Ministère depuis 1999 propose annuellement un répertoire de sorties culturelles en vue de favoriser ce rapprochement entre les milieux culturel et scolaire.

Les institutions, en concevant des produits et des activités adaptées, se préoccupent aussi de rejoindre d'autres clientèles parfois moins traditionnelles tels les familles, les adolescents, les analphabètes, les personnes du troisième âge, bref toute une gamme d'individus, de groupes, d'associations qui ne fréquentent pas naturellement les musées ou encore des clientèles que l'on voudrait mieux fidéliser.

De fait, pour atteindre ces objectifs d'ouverture et d'accessibilité au plus grand nombre, la gamme des produits et des services éducatifs offerts doit être originale, de qualité et constamment adaptée. Les institutions muséales, lieux de transmission du savoir, déploient ces différents moyens[11] pour que la fréquentation muséale soit étroitement associée au plaisir de l'apprentissage et de la découverte.

- *Promouvoir l'élaboration d'activités culturelles et d'événements spéciaux*

De par leur contenu, leur nature et leur diversité, les activités culturelles et les événements spéciaux dynamisent et relancent la fréquentation en faisant vivre des expériences différentes aux participants. Tout en favorisant une approche complémentaire aux expositions, ces activités proposent aux différentes clientèles d'apprendre, de découvrir, de réfléchir, de compléter leurs connaissances en regard des thématiques exploitées dans la programmation de l'institution. Une panoplie de moyens et de médias sont avancés (cinéma, conférences, événements artistiques, spectacles, concerts, ateliers, etc.) pour faciliter la participation du public et susciter les échanges.

Multiples et variées, ces activités se déploient en fonction de clientèles cibles, et il est souhaitable qu'elles soient conçues en complémentarité avec celles élaborées par les autres institutions du milieu culturel. Elles servent d'éléments déclencheurs à la découverte de l'institution pour certains nouveaux visiteurs, elles constituent des éléments de rappel auprès des habitués, elles interpellent des publics spécialisés tout autant que le grand public.

- *Encourager la mise en application des études de marché, des analyses de clientèles, des évaluations*

Des outils d'évaluation et de mesure de divers secteurs d'activité des institutions muséales ont été mis au point au cours des dernières années en vue de maximiser l'impact des moyens et des produits proposés. Grâce aux résultats de ces études, l'institution peut focaliser sur des clientèles plus circonscrites, répondre à des attentes mieux cernées et réagir en ajustant ou en

11. À titre d'exemple, le programme « Étalez votre science », visant notamment à éveiller l'intérêt de la population québécoise pour les sciences et la technologie, soutient des projets reposant sur des moyens éprouvés telles la muséologie, les activités d'animation, etc.

modifiant ses offres. Outil important, le plan de communication et de marketing facilite la planification de l'événement, de l'activité. Il permet, dans certains cas, de créer un événement médiatique, de singulariser l'image ou l'approche qui déclenche l'intérêt du visiteur, celui de la communauté et, par conséquent, leur goût de le fréquenter, de s'y impliquer. Les activités et les produits se configurent alors dans une stratégie de rapprochement et de découverte auprès des visiteurs qui se laissent séduire et convaincre que leur institution muséale est un lieu de conservation, de diffusion, d'éducation et d'animation, riche et diversifié.

4.2 Deuxième orientation : Cap sur l'expertise

4.2.1 L'enjeu

- **Stabiliser les emplois et poursuivre la professionnalisation du milieu**

Acceptons la nouvelle réalité : l'institution muséale bien que « producteur de savoir, producteur de sens », se présente de surcroît aujourd'hui, par son approche plurielle, comme un « producteur d'événements ». Ce fait la démarque radicalement de l'ancienne institution qui se définissait d'abord comme un « espace de collections ». Si la fonction de conservation dans les musées demeure fondamentale, de nombreuses autres fonctions et compétences sont maintenant indispensables pour que les institutions muséales s'acquittent avec diligence de leur mission plus large d'accueil, de service, d'éducation, de diffusion et de communication.

Ce nouvel horizon, plus étendu et plus complexe, crée des attentes élevées et de fortes pressions vu l'importance et le rythme accéléré et continuel des changements qu'il suppose. La floraison des genres de musées et des lieux d'exposition sans collection, la circulation de grandes expositions internationales, la variété des approches muséographiques, l'implantation et l'appropriation des nouvelles technologies de l'information, enfin l'émergence de la muséologie elle-même en tant que discipline de médiatisation et de diffusion, tous ces phénomènes sont des signes révélateurs de cette position nouvelle qu'occupent les musées. Cette localisation plus centrale entraîne des

conséquences, appelle des redéfinitions, des pratiques et des adaptations constantes face aux milieux que le réseau muséal est appelé à servir[12].

En fait, cette évolution du monde de la muséologie a des répercussions majeures sur l'exercice de la profession. Bien que depuis plusieurs années, on note une progression intéressante de la professionnalisation du milieu pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences, force est de constater que dans le réseau, la majorité des institutions, y compris celles qui sont soutenues au fonctionnement, œuvrent dans des conditions difficiles, avec un minimum de postes réguliers exigeant un niveau de polyvalence difficilement praticable[13].

Nous constatons aussi que plusieurs emplois relèvent, le plus souvent, de programmes provisoires d'employabilité. Or, même si les institutions muséales, en utilisant ces programmes d'employabilité de nature à favoriser la réinsertion sociale, font preuve d'engagement envers la communauté, il demeure que l'un des objectifs en termes de ressources humaines doit favoriser l'expertise professionnelle émanant du milieu.

Nonobstant le fait que l'engagement des membres de la communauté dans les conseils d'administration et dans le bénévolat sont remarquables dans le milieu culturel, et particulièrement dans le secteur muséal, et nonobstant que la mise sur pied de fondations et de groupes d'amis du musée illustre de façon très éloquente cet aspect communautaire associé à l'institution muséale, il appert que d'y faire reposer une part importante du fonctionnement de l'institution constitue un exercice périlleux.

12. Dans cette optique d'ajustement au contexte, voir la recommandation dans le document *Entre objets et communautés : Les musées et les centres d'exposition accrédités au Québec : un réseau dynamique et fragile : Rapport de la présidence* du Comité d'évaluation des institutions accréditées du Québec remis au ministère de la Culture et des Communications en octobre 1995, p. 22. On y fait état de l'intérêt pour les institutions de mener des opérations de planification stratégique capables de définir leurs forces et leurs faiblesses, de même que les moyens et les phases de leur adaptation, dont leur survie et leur développement risquent de dépendre.

13. Selon l'« Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 », la masse salariale représente pourtant 50 % du budget dans les musées, 41 % dans les centres d'exposition et 45 % dans les lieux d'interprétation. Par ailleurs, 27 % des institutions soutenues au fonctionnement et 45 % de celles qui ne le sont pas, déclarent ne pas avoir d'employés à temps plein.

En ce qui a trait aux emplois, on constate que la présence de bénévoles, quelquefois organisés en groupes d'amis au sein des institutions muséales, demeure un élément important, voire vital pour certaines d'entre elles. On estime à plus ou moins 5 700, le nombre de personnes qui remplissent différentes fonctions comme bénévoles dans l'ensemble des institutions muséales québécoises, pour un nombre total d'heures évalué à 385 000, soit une moyenne de 68 heures par année, par personne. Pourtant, l'impact de ces ressources humaines doit être de nature complémentaire et non primordiale et essentielle au fonctionnement minimal d'une institution.

Si d'une part, certaines institutions déplorent un manque flagrant de personnel, d'autres, mieux pourvues à ce niveau, doivent lutter contre l'essoufflement de leur main-d'œuvre. Le personnel en place, sur qui repose le bon fonctionnement de l'institution, doit pouvoir accéder à des ressources lui permettant de s'adapter et d'être à jour. L'« Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 », démontre qu'à peine 33 % des institutions muséales ont adopté une politique de perfectionnement. Or, même si les institutions muséales se préoccupent du ressourcement professionnel de leur personnel, que des efforts ont été consentis pour le perfectionnement - la Société des musées québécois ayant mis en place en matière de perfectionnement, des programmes reconnus - et que d'importantes sommes ont été consacrées par le Ministère au rattrapage technologique notamment, il demeure que peu d'institutions sont en mesure de planifier des programmes de formation continue pour leurs employés, que ce soit par des stages, des séminaires ou autres.

4.2.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère met de l'avant poursuit les efforts investis depuis quinze ans dans la professionnalisation en favorisant l'élaboration d'une stratégie de stabilisation des ressources humaines et de redressement des conditions d'emploi. Le Ministère entend continuer de privilégier le développement des compétences en encourageant le ressourcement et le perfectionnement du personnel, et ce, afin de permettre aux institutions de mieux s'adapter aux réalités et aux exigences contemporaines du monde du travail.

• *Encourager la stabilisation des emplois*

Pour qu'une institution atteigne son plein rendement et qu'un milieu professionnel puisse se développer et évoluer, il faut compter sur une main-d'œuvre de qualité, expérimentée et stable. Ainsi, certaines institutions muséales, et plus particulièrement les lieux d'interprétation en régions, sont très touchés par le renouvellement incessant de leur main-d'œuvre. Le travail saisonnier, de bas salaires, des horaires exigeants, entre autres, ne favorisent pas la stabilité du personnel. Par ailleurs, ces institutions sont confrontées à la lourdeur associée à la gestion des emplois ponctuels et à l'accès à des programmes émanant de différents ministères ou organismes.

En offrant un soutien à l'emploi, l'objectif est d'endiguer le roulement de personnel et de permettre aux travailleurs d'accéder à des postes permanents, et ce, dans de meilleures conditions. En disposant à moyen et à long terme d'un personnel qualifié, formé et encadré, les institutions bénéficient d'un apport supplémentaire de ressources contribuant à leur croissance et à leur excellence.

• *Prioriser l'embauche de jeunes diplômés en muséologie*

S'il est primordial de stabiliser les emplois à statut précaire, il convient également de poursuivre les efforts de professionnalisation du milieu. En priorisant le recrutement de jeunes à la faveur des programmes en muséologie offerts dans les cégeps et les universités, les institutions muséales accueillent des travailleurs formés adéquatement à leurs besoins. En plus d'apporter du sang neuf, ces jeunes professionnels assurent la relève dans leur milieu.

• *Favoriser l'établissement de plans de perfectionnement pour le personnel*

Un plan de perfectionnement, prévoyant cours, stages et séminaires, devrait être établi dans chaque institution ou, à tout le moins, être obligatoire pour les institutions soutenues au fonctionnement. Par exemple, l'adaptation du travail aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC)[14]

14. L'implantation des nouvelles technologies offre des avantages certains dont celui éventuellement de permettre aux institutions en régions de se prévaloir plus aisément de programmes de formation et de perfectionnement accessibles sans déplacement.

demande un encadrement et un soutien, puisque son implantation au sein de l'organisation commande que les professionnels se les approprient. Par ailleurs, la diffusion des contenus ainsi produits sur les réseaux internationaux d'échanges ouvrent des horizons intéressants pour établir des réseaux et des partenariats. Ainsi, le personnel doit faire face à de multiples défis et il doit aussi s'adapter au nouveau positionnement de l'institution muséale dans la société. Pour y parvenir, il doit être suffisamment outillé afin de prendre des décisions éclairées en vue du développement futur de l'institution.

- *Valoriser l'utilisation de l'expertise professionnelle acquise dans le milieu*

Le partage des savoirs et l'analyse des pratiques muséologiques enrichissent la réflexion critique et contribuent à l'amélioration de l'organisation, de ses produits et de ses activités. Quelle que soit la taille de l'institution, on y retrouve dans plusieurs cas des professionnels qui ont acquis au cours des ans une grande expertise, souvent pertinente et applicable dans d'autres institutions. Des ententes de prêts de personnel ou d'échanges de services professionnels à durée limitée permettent d'accéder à ces spécialistes qui peuvent mener des projets, encadrer, former ou perfectionner du personnel, effectuer des travaux ponctuels dans des domaines tels que les inventaires, l'informatisation, la recherche sur des collections spécialisées, les productions multimédias, les plans d'action stratégiques, etc.

- *Encourager les collaborations avec des ressources externes*

Puisque l'institution muséale, vue sous l'angle de la production, est une organisation centrée sur des objectifs empiriques de performance, elle est amenée à puiser ponctuellement dans les ressources extérieures dont la contribution est de nature à oxygéner toute l'organisation, à nourrir sa réflexion sur la production et à participer au renouvellement de produits et d'activités. Le recours, souvent ponctuel, à l'expertise externe prend maintes formes : des contrats avec des firmes ou des ententes avec le réseau universitaire de chercheurs, de professeurs, de stagiaires. La Société des musées québécois s'avère également d'une aide précieuse pour le milieu car, au fil des ans, elle a développé une expertise riche et diversifiée. Grâce à des programmes d'activités spécifiques de formation et grâce à l'offre de services diversifiés, elle répond à de multiples besoins identi-

fiés dans le réseau. Ces collaborations, qui peuvent parfois combler l'absence de personnel spécialisé, aident à soutenir des travaux de recherche et de documentation, de l'informatisation, tout autant que des études de publics, des évaluations, des plans de marketing, de la scénographie d'expositions ou encore des programmes éducatifs, etc.

4.3 Troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

4.3.1 Les enjeux

- **S'affirmer comme partenaire actif dans son milieu**
- **Intensifier l'interaction locale et régionale**

L'institution muséale se situe dans un vaste espace aux frontières du culturel, de l'éducatif, du récréatif. Pour remplir sa mission, elle doit conjuguer avec les forces locales et régionales. Elle doit s'intégrer au milieu et être un partenaire actif du progrès au sein de la communauté.

Il revient donc à l'institution d'être à l'écoute de la collectivité, d'être un lieu d'expression de la communauté, un lieu de rencontre convivial et une ressource pour ceux qui partagent ses objectifs de diffusion de la culture dont le milieu ne saurait se priver. D'autant que les institutions muséales sont des organisations qui disposent d'un capital humain, qui produisent des activités entraînant des retombées économiques intéressantes et qui, par leur présence et leur participation, contribuent au développement local, régional et national, voire international.

Or, nous constatons que l'implantation de toute une gamme de nouvelles infrastructures de concertation et de soutien au développement local inscrites dans le milieu ouvre beaucoup d'avenues qui, pour plusieurs institutions du réseau muséal, restent à explorer. Les institutions muséales sont régulièrement associées, voire soutenues, par des municipalités et elles sont membres des conseils régionaux de la culture. Certaines d'entre elles profitent d'ententes avec des villes, d'autres sont inscrites aux orientations stratégiques des schémas d'aménagement. Cependant, plusieurs pourraient bénéficier davantage des exercices de concertation locale et régionale. La recherche plus agressive de partenaires tend vers une interaction tissée plus serrée et plus efficace.

L'influence des institutions muséales dans la société, et l'expérience de certains organismes le démontre, sera d'autant plus grande que s'accroîtront les rapports de partenariat avec les diverses instances locales et régionales, notamment avec les villes, dans la concrétisation de projets moteurs issus du milieu et que se tisseront des liens avec d'autres organismes à vocation culturelle pour mettre en œuvre des projets communs.

4.3.2 Le plan d'action

Le plan d'action du Ministère met l'accent sur l'intensification et la diversification des rapports de partenariat sur le territoire à l'initiative des institutions muséales. Dans la continuité des efforts de mise en œuvre et de consolidation de cette approche de partenariat, il encourage l'implication et la contribution des intervenants locaux et régionaux dans des projets associés aux institutions muséales. Sur le territoire qu'elles desservent, la contribution de ces dernières est multiple et importante tant sur les plans social, économique que touristique. Les institutions muséales, avec l'appui du Ministère, travaillent à la reconduction de collaborations, à l'élargissement de partenariats et elles s'assurent que leur apport au développement de la communauté est connu et reconnu.

- *Favoriser l'émergence de projets d'envergure régionale visant de nouveaux partenaires*

Bien que soient reconnus les efforts investis au cours des dernières années dans le réseautage, les institutions muséales doivent intensifier leurs démarches pour obtenir plus de partenariats et de visibilité sur leur territoire. Elles doivent se faire valoir comme lieux d'échanges, d'écoute et de partage pour la collectivité afin d'être incluses dans une dynamique d'intégration sociale.

Rappelons que la constitution d'un conseil d'administration issu du milieu et la présence de fondations ou d'amis du musée représentent de bons indicateurs de l'intégration des institutions muséales dans la communauté, tout comme les donations peuvent démontrer l'attachement des citoyens à leur musée.

En tant qu'outils pédagogiques et démocratiques, les institutions muséales contribuent aux grands enjeux d'une culture partagée, ouverte dans une société informée. Elles collaborent avec ceux qui œuvrent au développement de la collectivité et se font le reflet de leur milieu. Les partenaires du secteur de l'éducation,

les instances politiques autant que les groupes d'intervenants sociaux et le monde des affaires peuvent s'y associer en vue de maximiser leur implication et leurs efforts dans des projets éducatifs, sociétaux ou culturels.

- *Encourager le partenariat et la concertation entre institutions du milieu culturel*

Les institutions muséales doivent être solidaires des autres secteurs culturels d'un même territoire (bibliothèques, centres d'archives, centres d'artistes, etc.) et travailler en concertation pour le bénéfice des citoyens. Elles peuvent mettre en place des projets ralliant les pairs de leur région afin que la force de leur regroupement devienne un agent de persuasion auprès des partenaires qui, bénéfice supplémentaire, profiteront des infrastructures et du réseautage déjà existants. Cette association de partenaires culturels a des effets d'entraînement et des répercussions positives sur les conditions de pratique. Par exemple, des efforts de concertation entre artistes, producteurs et diffuseurs sont déjà consentis sur la base de la reconnaissance du statut professionnel de l'artiste. Ils doivent se poursuivre afin de contribuer à une plus grande clarté des rapports entre artistes et diffuseurs et afin que cette reconnaissance s'incarne dans les pratiques.

Or, en tablant sur une plus grande mise en commun et sur une meilleure harmonisation, le milieu maximisera la diversification des services et des produits culturels offerts aux citoyens.

- *Favoriser l'insertion de l'action muséale dans les ententes de développement culturel avec les municipalités*

Le principe des ententes et protocoles avec les municipalités qui existe depuis quelques années favorise l'engagement de la communauté à l'égard du milieu et de la réalité culturelle. Ce partenariat entre le Ministère et les municipalités est constamment réactualisé selon l'atteinte des objectifs visés conjointement et là encore, la qualité de la vie culturelle des citoyens y est toujours prioritaire.

L'ensemble des municipalités peuvent être sensibilisées aux avantages de collaborer avec les institutions muséales qui, rappelons-le, contribuent au développement de la localité, de la région. Les institutions muséales, porteuses de notre identité, de notre mémoire collective, de notre histoire et de nos faits de société sont également pour la plupart le reflet de l'histoire et de

la culture de leur communauté. À ce titre, elles participent à la constitution de la personnalité locale ou régionale. Les décideurs locaux qui misent sur les spécificités de leur territoire afin de stimuler le développement socioéconomique devraient voir cette présence comme un atout additionnel et complémentaire.

Dans le cadre du renouvellement des ententes avec les municipalités, ces dernières pourraient être orientées pour épauler des projets structurants et en ce sens, supporter certains groupes, dont celui des institutions muséales de la localité ou de la région.

- *Revoir les modalités d'appariement des contributions des différents partenaires*

En tant qu'entreprises culturelles, les institutions muséales ont un impact économique appréciable. Pour le Québec, les dépenses d'exploitation et d'immobilisation se chiffraient à 346,5 M$ pour l'exercice 1996-1997[15]. Elles génèrent des dépenses d'opération, des emplois, des revenus fiscaux gouvernementaux. Selon certaines études, l'impact économique du secteur culturel démontre qu'il s'agit d'un secteur performant dans le spectre économique québécois[16]. Les institutions ont avantage à sensibiliser leurs différents partenaires (instances politiques et milieu d'affaires) à cet apport significatif.

- *Accroître l'appui à des projets de stratégie promotionnelle*

S'il est reconnu que les institutions muséales bonifient la qualité de la vie culturelle de la population locale qu'elles accueillent, il est également admis qu'elles apportent une contribution significative à l'activité touristique. Elles s'intègrent avantageusement à des stratégies communes de développement touristique de la localité ou de la région en faisant valoir qu'elles attirent ou retiennent les touristes, étant considérées comme des lieux d'enrichissement en termes d'expériences et de connaissances. À cet égard, les nombreux prix d'excellence en tourisme remis aux institutions muséales témoignent de leur potentiel et de leur impact dans ce secteur.

---

15. Institut de la statistique du Québec. *Étude d'impact économique pour le Québec des institutions muséales*. Québec, 1999.

16. Voir Conseil de la culture de la région de Québec. *L'impact économique des activités culturelles dans les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches ;* résumé. 1996 et Albert JUNEAU. *Impact économique des activités du secteur de la culture des cinq régions du Montréal métropolitain et de la région de l'Île de Montréal.* 1998.

L'incidence des institutions muséales est encore plus forte lorsqu'elles s'allient à des partenaires afin de créer une expérience unique. Pour catalyser ce rôle de générateur touristique et économique, les institutions muséales en régions peuvent s'inscrire dans des stratégies de diversification économique et touristique. En outre, elles peuvent concevoir une stratégie promotionnelle pour élargir les clientèles locales et accroître leur sentiment d'appartenance à leur milieu socioculturel.

4.4 *Quatrième orientation : La force du réseau muséal*

4.4.1 Les enjeux

- **Consolider et dynamiser le réseau muséal**
- **Enrichir l'interaction et les échanges entre les institutions du réseau muséal**

Tout en tissant des liens solides avec de nouveaux intervenants socioéconomiques et culturels, l'institution muséale doit continuer à renforcer et à dynamiser le réseau qu'elle a constitué avec ses pairs. La notion de réseau recoupe plusieurs réalités. Dans son sens premier, il s'agit du « réseau des institutions muséales » comprenant tout organisme à caractère muséal qui œuvre au Québec. Cependant, ce grand réseau est alimenté par une sédimentation d'actions de réseautage et de maillage fondées sur des besoins ou des objectifs diversifiés. Que ce réseau soit issu du mouvement associatif (Société des musées québécois), qu'il s'agisse d'un regroupement territorial (Société des directeurs de musées montréalais), d'une association territoriale (La Route des pionniers) ou encore d'un collectif de diffusion (Archéo-Québec), tous ces ensembles participent à la consolidation et à la dynamisation du grand réseau.

Plus que jamais, les institutions muséales sont au cœur de la société. Elles se trouvent en interaction avec de nombreuses organisations et instances sociales. Elles sont appelées à collaborer de plus en plus fréquemment à des stratégies de production complexes, nécessitant la mise en commun d'expertises, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs murs. En multipliant et en enrichissant ses échanges dans le réseau, l'institution muséale ne peut que se fortifier. Ce raffermissement est profitable à tous : aux institutions, aux partenaires locaux et régionaux et, surtout, aux citoyens.

Cette orientation est pour ainsi dire déjà en marche dans nos régions. Depuis une quinzaine d'années, le réseau s'est structuré

et étendu de manière à mieux desservir l'ensemble du territoire tant dans la répartition géographique, que dans les missions ou dans les champs thématiques couverts. Pour ce faire, certaines communautés ont pris l'initiative de rassembler leur « capital muséologique » commun autour de petits réseaux temporaires, alors que d'autres investissent dans des organisations aux liens plus solides et plus permanents. Des institutions soutenues au fonctionnement et des musées d'État se sont alliés à d'autres organisations dans le but de réaliser des projets collectifs.

Intervenant privilégié en prévention, restauration et conservation, le Centre de conservation du Québec met son savoir-faire et ses installations au service des institutions muséales responsables de biens patrimoniaux. Celles-ci sollicitent son expertise pour assurer la sauvegarde matérielle des collections sous leur responsabilité.

Enfin, on ne saurait passer sous silence le rôle essentiel joué par le milieu associatif. La Société des musées québécois est un atout majeur d'affirmation et de reconnaissance pour ses membres auprès des différents partenaires.

Jusqu'à maintenant, les diverses initiatives de réseautage et de maillage ont débouché sur des résultats encourageants et elles sont pleines de promesses. Cependant, ces précieux échanges ne sont pas systématiques et cet esprit d'entraide culturelle est miné par l'insuffisance des ressources tant humaines que financières. On note là aussi un certain essoufflement.

4.4.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère met de l'avant entend favoriser le développement d'un réseau plus fonctionnel où les activités de consolidation et de dynamisation renforceront l'équilibre et la cohésion des présences sur le territoire. Le plan d'action entend constituer un réseau plus effectif qui reposera sur des efforts de concertation, de collaboration et de mise en commun dans tous les domaines d'action des institutions muséales. Car, se penser comme membre d'un réseau exige une modification des pratiques, des missions et des mentalités qui, bien que déjà amorcée reste à accentuer[17].

17. C'est en des termes semblables que le Comité d'évaluation des institutions muséales accréditées décrivait, en 1995, les ajustements nécessaires à la mise sur pied d'un véritable réseau.

- ***Soutenir des projets liés aux collections des musées du réseau***

Dans les musées, une large part des activités et des ressources sont consacrées aux collections, à leur gestion, leur conservation et leur mise en valeur. S'ils veulent développer et diffuser adéquatement ce patrimoine, les musées doivent disposer au préalable de connaissances suffisantes à son sujet et s'assurer de mettre en branle les mécanismes nécessaires à sa sauvegarde. C'est pourquoi, entre autres, les actions de préservation et de conservation préventive devraient demeurer une préoccupation sous-jacente à l'ensemble des activités du musée d'autant plus que la diversification des usages qu'on fait des collections accroît les risques de dommages.

Dans cette optique d'accessibilité au patrimoine, le Ministère a soutenu et continuera de soutenir des projets liés à l'inventaire des collections, à leur numérisation, leur préservation, leur documentation et leur gestion. D'ailleurs, grâce, entre autres au soutien du Fonds de l'autoroute de l'information, l'informatisation des collections a nettement progressé et le processus de numérisation est bien amorcé. En ce sens, la mise sur pied du réseau Info-Muse a marqué un jalon important dans cette évolution et ce réseau demeure un instrument de premier ordre pour assurer une continuité dans ce domaine auprès de la communauté muséale. En regard plus spécifiquement de la gestion des collections, on note qu'un certain rattrapage a été effectué, mais que des efforts doivent encore être fournis car, selon l'« Enquête auprès des institutions muséales du Québec, 1998 », 52 % des institutions soutenues au fonctionnement et 39 % de celles non soutenues sont dotées d'une politique d'acquisition, de conservation ou de gestion de collections.

L'un des grands objectifs poursuivis par le Ministère est d'inciter les musées à se concerter à l'égard du collectionnement dans une perspective de complémentarité et de consolidation. Et les institutions nationales, que sont les musées d'État, sont particulièrement interpellées afin de constituer et de sauvegarder une part importante de l'héritage collectif.

- *Favoriser la dynamisation du réseau par une programmation d'expositions itinérantes ou produites en partenariat*

L'itinérance apparaît comme un élément porteur du réseautage car les expositions qui sont conçues pour circuler ou encore celles qui sont produites grâce à des partenariats ou à des coproductions constituent un des leviers pour solidariser l'association et la concertation entre institutions. Elles participent évidemment à la dynamisation du réseau grâce à une programmation plus variée et renouvelée tout en favorisant l'accessibilité de produits culturels sur l'ensemble du territoire.

Afin que cette dynamique de collaboration dans le réseau soit encore plus significative et soutenue, les intervenants en régions aspirent à une diffusion bilatérale. S'ils prônent la diffusion intrarégionale et interrégionale, ils insistent aussi sur le bien-fondé d'une diffusion qui s'étend vers les grands centres et qui, dans certains cas, s'ouvre sur l'international.

- *Favoriser l'émergence de réserves collectives qui reposent sur une forme de partenariat entre diverses institutions muséales*

Les demandes du milieu en termes d'équipements culturels sont élevées et de nature variée. Le spectre des attentes va de la construction d'un nouveau bâtiment à l'agrandissement de l'édifice existant, en passant par la restauration ou tout simplement la rénovation. Par rapport au bilan actuel des équipements et en tenant compte des crédits disponibles, le Ministère privilégie la consolidation des équipements déjà en place.

Compte tenu de la problématique de la conservation des collections et de l'importance de leur sauvegarde, le Ministère favorisera la création de réserves collectives. En effet, si l'on considère certains paramètres (étendue du territoire ou de la région, économie d'échelle, nature des collections, convivialité du système, etc.), l'implantation d'une réserve commune peut constituer le meilleur choix. L'étude de cette avenue de solution doit préalablement s'inscrire dans un processus de concertation entre institutions. Un projet de réserves collectives sera viable pourvu qu'il tienne compte des équipements existants, qu'un regroupement suffisant d'institutions muséales y souscrivent et que le milieu y contribue. Il s'agit d'un des moyens envisagés pour aider à l'amélioration de l'état de conservation des collections sur le territoire.

- ***Encourager la mise en commun des ressources tant humaines que technologiques***

Dans cette dynamique et en continuité avec les mesures concernant l'expertise professionnelle, plusieurs institutions ont avantage à établir des mécanismes de partage des ressources et des services afin de pouvoir bénéficier d'expertises, de services auxquels elles ne pourraient avoir accès seules, faute de moyens ou encore dans le but de réaliser plus facilement un projet conjoint de meilleure qualité. Elles peuvent s'unir pour engager temporairement un ou des professionnels dans le cadre de projets ponctuels ou elles peuvent recourir à une même expertise externe des milieux associatif et universitaire (professeurs, stagiaires) et du secteur privé en vue de mener à bien des projets spécifiques. On peut penser en termes de travaux de recherche, d'études de clientèles régionales, de plan commun de marketing, de stratégie touristique collective, etc. Et l'utilisation des nouvelles technologies facilite d'autant ces mises en commun, rend plus convivial les communications et les échanges d'informations.

- ***Impliquer plus activement les musées d'État dans le déploiement d'activités et de produits de réseau***

Les musées d'État sont des institutions structurantes du milieu muséal de par leur exemplarité et leur expertise. Responsables, au nom de l'État, du collectionnement d'une partie importante du patrimoine matériel québécois, ces institutions disposent de ressources humaines et financières importantes au sein du réseau. Bénéficiant d'un support substantiel de l'État, elles sont soumises à des attentes très élevées concernant leur rôle, leur performance, etc. Et, de par leurs missions et leurs moyens, elles doivent assumer un leadership marqué et dynamique dans le réseau. Le plan de développement que les Musées d'État doivent soumettre annuellement à la Ministre devrait d'ailleurs faire état des efforts déployés en ce sens.

Pour que l'interaction se développe toujours davantage, les musées d'État doivent faire preuve d'adaptation, de souplesse et d'ouverture dans leurs échanges et leurs collaborations avec les autres institutions du réseau. Leur engagement peut se traduire grâce à la disponibilité d'expertise-conseil (prêts de service, mandats ou études spécifiques) ou par l'élaboration de projets en collaboration avec le milieu (coproductions d'expositions et d'activités avec des membres du réseau, réception de productions régionales) ou par l'élaboration des produits ou activités

s'adressant au réseau (conception prioritaire de produits liés à l'itinérance, formation professionnelle, accueil de stagiaires, prêts d'équipements et d'objets de collection, etc.).

- *Assurer un meilleur accès à l'expertise du Centre de conservation du Québec*

Pour les intervenants du milieu muséal, le Centre de conservation du Québec dispense une expertise essentielle en regard des collections. Il joue un rôle important de sensibilisation à la préservation et il s'investit dans l'amélioration des conditions de conservation des collections, en plus d'intervenir directement dans la restauration d'œuvres ou d'artefacts endommagés.

Les musées, et tout particulièrement ceux soutenus au fonctionnement, constituent une large part de sa clientèle. Cependant, étant donné la notoriété dont il jouit tant sur le plan national qu'international et vu l'importance des gestes qu'il pose pour la sauvegarde du patrimoine, plusieurs institutions (notamment certains lieux d'interprétation) mettant en valeur des collections ainsi que des édifices patrimoniaux revendiquent l'accès à ses services afin de répondre à leurs besoins en restauration et en conservation préventive.

Outre les grands travaux, dont l'exemplarité a contribué à sa renommée, le CCQ doit également pouvoir conjuguer avec les multiples demandes émanant du réseau, dont un certain pourcentage requiert plutôt, selon les besoins exprimés (le plus souvent à des fins d'exposition), des interventions mineures.

Pour répondre le plus adéquatement possible aux besoins exprimés, le CCQ, avec l'appui du Ministère, analysera diverses avenues de solution. Par exemple, certaines orientations pourraient favoriser la responsabilisation des musées d'État en termes de préservation et de traitement des collections nationales, ou encore définir des attentes spécifiques en conservation préventive pour les musées subventionnés au fonctionnement. On pourrait également choisir d'encourager une relève dont la formation répondrait aux demandes concernant le patrimoine industriel et scientifique.

Au terme de cet exercice, le CCQ devrait pouvoir répondre aux demandes de nature variée provenant du milieu et maintenir en conséquence son accessibilité et son soutien à l'ensemble du réseau, et ce, selon un programme d'intervention modulé.

- ***Implanter un plan triennal de financement pour les institutions soutenues au fonctionnement et les musées d'État***

En vue d'une meilleure planification financière de leurs activités, les institutions soutenues au fonctionnement et les musées d'État bénéficieront d'un financement triennal. Ce plan de financement garantit une subvention de base récurrente sur trois ans. Selon les crédits annuels accordés au ministère de la Culture et des Communications par l'État, des ajustements seront effectués.

La mise en place de ce plan triennal est assortie de l'obligation pour les institutions de déposer un plan stratégique où sont inscrits les objectifs à atteindre au terme de la période de trois ans. Un Comité d'évaluation mesurera l'atteinte des résultats et fera des recommandations à la Ministre sur la reconduction du soutien au fonctionnement de base.

- ***Consolider le soutien au fonctionnement des institutions muséales***

Au cours des années, s'est instauré un glissement de sens du terme « accrédité ». Ayant à l'origine une connotation strictement administrative, celui-ci s'est transformé en label de qualité réservé aux musées et aux centres d'exposition soutenus au fonctionnement. Le Ministère utilisera donc désormais l'expression « institution muséale soutenue au fonctionnement », cette expression englobant tous les types d'institutions soutenues, à savoir : musées, centres d'exposition et lieux d'interprétation, et ce, en remplacement du terme « institution accréditée » qui était réservé aux musées et aux centres d'exposition soutenus au fonctionnement.

Le Ministère poursuivra, à des fins de consolidation, et de façon prioritaire, le soutien au fonctionnement des institutions antérieurement admises à ce programme d'aide.

Par ailleurs, à la suite de l'application du mécanisme de reconnaissance, les institutions reconnues seront admissibles à une aide aux projets et, selon la disponibilité des crédits, à un soutien au fonctionnement.

- *Instaurer un mécanisme de reconnaissance des institutions muséales*

Le Ministère instaure un mécanisme de reconnaissance accessible à l'ensemble des institutions muséales indépendamment du fait qu'elles soient soutenues ou non financièrement par le Ministère. Cette reconnaissance constitue un « sceau de qualité » directement associé à la performance de l'institution et non en fonction d'un engagement financier du Ministère envers l'institution. Ce sceau pourra garantir au public la qualité de l'établissement en question, et de plus, il pourra faciliter les représentations des institutions auprès de différentes instances.

Cette reconnaissance sera octroyée selon un processus qui assure l'objectivité. Un comité composé des pairs auquel se joindront des représentants du Ministère à titre d'observateurs sera mis sur pied dès la mise en œuvre de la politique. Ce comité aura comme premier mandat de définir les critères de cette reconnaissance, d'analyser les demandes et de faire des recommandations à la Ministre.

- *Encourager par des mesures fiscales les dons d'objets de collection dans les musées*

Pour stimuler les collectionneurs à offrir des objets de collection aux musées, le gouvernement a adopté, au budget 2000-2001, une nouvelle mesure fiscale. Elle concerne l'accroissement de l'avantage fiscal relatif au don d'œuvres d'art. Cet incitatif permettra d'enrichir notre patrimoine collectif et de rendre accessibles ces richesses au plus grand nombre de citoyens.

4.5 Cinquième orientation : Direction le monde

4.5.1 L'enjeu

- **Demeurer dans le peloton de tête des institutions performantes**

La majorité des institutions muséales sont aujourd'hui de plus en plus branchées sur les réseaux internationaux. Stimuler l'ouverture au monde pour demeurer dans le peloton de tête des institutions performantes est plus qu'une formule ou qu'un vœu pieux dans le contexte actuel de mondialisation ; c'est un enjeu fondamental.

Dans un sens, les institutions muséales étaient déjà préoccupées par une perspective mondiale quand elles posaient un « regard intéressé » sur les arts, sur les cultures et sur les patrimoines de « l'Autre ». La nouvelle ère de l'information aidant, un « regard planétaire » différent a été jeté sur le champ de la culture. Les coopérations, les échanges d'expertises et la circulation des collections se sont multipliés dans les établissements muséologiques du monde entier.

Au Québec comme ailleurs, les intervenants en muséologie doivent tenir compte des problématiques nouvelles qui émergent maintenant, tant localement que mondialement. Ils doivent s'inspirer des pratiques d'excellence instaurées dans plusieurs pays et, en même temps, comprendre les dynamiques agissantes de ce secteur. D'où l'importance de rapports bilatéraux et multilatéraux tant pour la diffusion de nos produits et savoirs que pour l'accueil d'événements et de produits culturels à l'échelle internationale.

Nous disposons au Québec d'une somme de connaissances en muséologie tout à fait remarquable, développées à la fois par les institutions, les firmes, les consultants et les universités. Il est de plus en plus fréquent que des spécialistes d'autres pays sollicitent un transfert d'expertise, une collaboration.

Si nos institutions muséales participent activement à cette ouverture au monde en s'intéressant aux autres types de muséologie pratiquée à travers le monde, en s'alimentant des dernières réflexions en cours, plusieurs d'entre elles et également des entreprises et des intervenants québécois, tout en ayant pris acte de cette nouvelle donne planétaire, sont déjà présents sur la scène mondiale depuis quelques années à titre de ressources et d'inspiration.

4.5.2 Le plan d'action

Le plan d'action que le Ministère met de l'avant entend favoriser l'ouverture au monde car, dans un contexte de globalisation, il est important d'assurer la visibilité et la présence de produits et d'expertise québécois, aussi bien au Québec qu'à l'étranger. Ce plan favorise également les échanges bilatéraux et multilatéraux hors Québec pour bénéficier de l'apport des autres cultures en accueillant, au sein des institutions muséales, divers types de manifestations issues d'autres communautés à travers le monde.

- *Favoriser la réalisation d'activités et d'échanges diversifiés avec d'autres nations, d'autres pays*

En marge de la programmation régulière des institutions, l'accueil de productions et d'événements nouveaux provenant d'autres pays, tout en faisant connaître les autres cultures, donne de la visibilité et une image dynamique du lieu qui les reçoit. Ces réalisations stimulent la pratique professionnelle tout en dynamisant la vie de l'ensemble de la communauté.

Ayant acquis une solide réputation, certaines de nos institutions muséales se taillent une place intéressante sur le marché des grandes expositions considérées comme des événements culturels de premier ordre en parrainant leur venue au Québec. Un défi demeure pour ces institutions : mettre en place sur le continent un réseau de partenaires pouvant accueillir ces expositions. Le retentissement de ces événements et, au surplus, leur circulation accrue sont très positifs en termes de renommée et de retombées économiques. Il faut donc que nos grandes institutions demeurent très actives dans le circuit privilégié des initiateurs de ces réussites muséologiques et qu'ils poursuivent la consolidation des liens et des échanges sur le plan international.

Certes de grands projets d'envergure internationale sont souhaitables et souhaités mais il demeure que des institutions de taille plus modeste peuvent également conclure des ententes très intéressantes pour diversifier leur programmation et donner à leurs clientèles l'occasion de connaître des produits venant de l'étranger, en complémentarité avec leur mission et les thématiques qu'elles privilégient. Certains musées en régions ont déjà prouvé l'intérêt de tels projets en créant des alliances sur la base de thématiques semblables (sciences, arts, littérature) ou encore en collaborant avec des institutions ayant des collections s'apparentant ou se complétant.

- *Accroître, hors Québec, la mise en valeur et la diffusion d'activités, de produits et d'expertises issus des institutions muséales*

La réciprocité table sur des échanges qui sont profitables aux différents intervenants. En ce sens, les activités de formation et de perfectionnement permettent l'accueil de part et d'autre de stagiaires et de professionnels qui bénéficieront au terme de leur séjour d'une meilleure connaissance et d'un enrichissement mutuel des pratiques institutionnelles et culturelles du pays hôte.

S'il est acquis que certaines de nos expertises, une partie de notre muséologie et quelques-uns de nos produits sont reconnus et sollicités à l'étranger, il demeure qu'un meilleur soutien à l'exportation entraînera le développement de l'offre et l'ouverture de marchés.

Pour accroître la diffusion de nos institutions muséales et des spécificités de leurs produits et expertises, il faut miser sur leur présence de plus en plus fréquente, entre autres au sein des missions commerciales. Dans une optique d'ouverture, de mondialisation, il faut aussi tabler sur la diffusion par technologies médiatiques qui assure une forme novatrice de visibilité et de reconnaissance à l'étranger.

5. Conclusion

Les institutions muséales québécoises sont parvenues, au cours des dernières années, à relever de multiples défis à l'égard de leur mission de conservation du patrimoine, d'animation et d'information de leur public, et d'implication dans la vie culturelle de leur communauté. Nos musées, nos centres d'exposition, nos lieux historiques et nos centres d'interprétation s'inscrivent désormais dans les courants les plus actuels de la muséologie, et leur expertise acquiert une reconnaissance sur le plan international.

Les consultations qui ont précédé et accompagné l'élaboration de cette politique muséale ont démontré l'engagement des forces vives, professionnelles et bénévoles, qui animent les activités de nos institutions. On y a également constaté jusqu'à quel point leurs efforts avaient besoin d'un second souffle. Les institutions muséales ont subi, comme tous les autres organismes culturels, les contrecoups des récentes crises économiques, et elles ont dû restreindre leurs investissements pour le renouvellement de leurs expositions permanentes, la promotion de leurs activités et le ressourcement de leur personnel. En même temps, elles doivent participer à des courants irrésistibles tels l'Inforoute, l'implantation des nouvelles technologies, le tourisme international et le loisir culturel et scientifique au sein de la population.

La politique mise de l'avant vise à faire converger les énergies de tous les acteurs sur des cibles identifiées de façon consensuelle, à savoir le développement culturel des citoyens, la conservation et la mise en valeur des collections, la stabilisation des ressources professionnelles, le réseautage des institutions, l'implication des communautés locales et l'inscription dans des circuits internationaux. Ces buts pourront être atteints par étape grâce à une série de mesures qui ont été retenues à cause de leur effet structurant et durable. Certaines sont directement dépendantes des ressources financières qui seront disponibles, d'autres sont davantage systémiques.

L'approche proposée par la politique met l'accent sur la programmation muséale qui a pour cible le public, que celui-ci soit citoyen, écolier, touriste, enseignant ou chercheur. On pose ici comme postulat que la capacité des institutions muséales à participer à l'actualité culturelle, sociale et économique de leur

milieu représente un point d'appui essentiel, voire le sens, de leurs activités fondamentales de conservation, de recherche, d'interprétation, d'animation et de diffusion. Le musée a ceci de particulier qu'il propose une vision de la ligne du temps, une invitation à voir la suite du monde d'une certaine manière, une interprétation ouverte du sens des choses. À cet égard, l'institution muséale crée. Son vocabulaire est constitué d'objets anciens ou récents, d'œuvres d'art, de mots, de musique, d'installations, d'espace, de lumière et... de personnes. Et cette œuvre globale, souvent multimédiatique au sens pur du terme, constitue une communication ouverte avec chaque individu ou groupe qui fréquente le lieu muséal. Sa « performance » incite à l'interprétation, à la réflexion, au plaisir, à la connaissance, à l'expérience, au changement. C'est d'abord cela que la politique muséale entend appuyer.

Les évaluations les plus récentes réalisées auprès des musées déjà soutenus financièrement démontrent que l'excellence n'est pas incompatible avec une approche démocratique. Les équipes professionnelles qui animent les institutions muséales visent des standards élevés de qualité en matière de conservation, d'exposition et d'animation. Pendant les vingt dernières années, les orientations gouvernementales et le soutien accordé visaient justement la professionnalisation du milieu. Aujourd'hui, un sceau de qualité peut être attribué à bon nombre de nos institutions. La reconnaissance officielle de celles-ci représentera certainement une mesure dont l'impact sera déterminant pour leur visibilité à l'échelle régionale et nationale, voire internationale, ainsi que pour attirer de multiples autres sources de financement. Cette importante mesure, appuyée sur des évaluations équitables, facilitera également le déploiement d'un réseau articulé sur des bases à la fois thématiques et territoriales, et contribuera à l'insertion des institutions muséales parmi les principaux instruments de mise en œuvre d'autres politiques que ce soit en matière de patrimoine, de culture scientifique et technique, d'éducation et de tourisme.

Enfin, la politique muséale ici proposée veut mettre l'accent sur les implications réciproques des institutions et de leur communauté respective. Oui, la conservation des collections et des lieux historiques relève d'une préoccupation collective que le gouvernement soutient au nom des enjeux patrimoniaux et identitaires du Québec. Toutefois, chaque musée, centre d'interprétation, lieu historique ou centre d'exposition s'insère dans

une communauté locale, urbaine ou régionale qui a ses attentes et qui souhaite pouvoir s'y identifier. La présence d'éléments dynamiques de la communauté au sein du conseil d'administration, la participation des bénévoles, la contribution financière des acteurs économiques locaux, les échanges avec les autres organismes culturels et avec la communauté artistique locale, sont autant de racines qui alimenteront la vitalité de l'institution muséale. C'est pourquoi la politique invite particulièrement les instances municipales à considérer l'institution muséale comme un lieu dynamique de la vie culturelle sur leur territoire, à offrir leur partenariat et leur soutien, et à inscrire l'action muséale dans leur politique ou leurs orientations culturelles.

Le ministère de la Culture et des Communications s'est tenu proche des institutions muséales, les a consultées et, dans la mesure de ses moyens, les a soutenues. Il poursuivra son accompagnement et son appui, il développera ses connaissances du milieu et il favorisera les concertations nécessaires. Le Ministère accordera une attention toute spéciale à la mise en place et à l'efficacité d'un véritable réseau d'institutions sur les plans national et international. Comme dans bien d'autres secteurs de l'activité culturelle et économique, le dépassement dans l'atteinte de l'excellence crée cette nécessaire force de gravité qui attire compétence, ressources, reconnaissance et... succès.

La réflexion stratégique et l'organisation efficace des ressources, en agissant au bon moment et sur les bonnes cibles, permettent de faire beaucoup plus avec les mêmes moyens. Les institutions muséales québécoises possèdent maintenant les instruments de leur autonomie. Il leur revient de décider de leurs priorités et d'établir leur plan d'action.

Bref, cette politique prend acte du changement survenu dans l'univers des institutions muséales. Résolument tournée vers l'action, elle implique une reconnaissance de ces changements et une mobilisation des énergies autour d'enjeux qui porteront la muséologie québécoise à de nouveaux niveaux d'excellence.

ANNEXES

Les mesures du plan d'action

Première orientation : Les citoyens d'abord

- Accroître l'accessibilité des collections
- Soutenir le renouvellement des expositions
- Favoriser le déploiement de programmes éducatifs
- Promouvoir l'élaboration d'activités culturelles et d'événements spéciaux
- Encourager la mise en application des études de marché, des analyses de clientèles, des évaluations

Deuxième orientation : Cap sur l'expertise

- Encourager la stabilisation des emplois
- Prioriser l'embauche de jeunes diplômés en muséologie
- Favoriser l'établissement de plans de perfectionnement pour le personnel
- Valoriser l'utilisation de l'expertise professionnelle acquise dans le milieu
- Encourager les collaborations avec des ressources externes

Troisième orientation : Une institution muséale dans la communauté

- Favoriser l'émergence de projets d'envergure régionale visant de nouveaux partenaires
- Encourager le partenariat et la concertation entre institutions du milieu culturel
- Favoriser l'insertion de l'action muséale dans les ententes de développement culturel avec les municipalités
- Revoir les modalités d'appariement des contributions des différents partenaires
- Accroître l'appui à des projets de stratégie promotionnelle

Quatrième orientation : La force du réseau muséal

- Soutenir des projets liés aux collections des musées du réseau
- Favoriser la dynamisation du réseau par une programmation d'expositions itinérantes ou produites en partenariat

- Favoriser l'émergence de réserves collectives qui reposent sur une forme de partenariat entre diverses institutions muséales
- Encourager la mise en commun des ressources tant humaines que technologiques
- Impliquer plus activement les musées d'État dans le déploiement d'activités et de produits de réseau
- Assurer un meilleur accès à l'expertise du Centre de conservation du Québec
- Implanter un plan triennal de financement pour les institutions muséales soutenues au fonctionnement et les musées d'État
- Consolider le soutien au fonctionnement des institutions muséales
- Instaurer un mécanisme de reconnaissance des institutions muséales
- Encourager par des mesures fiscales les dons d'objets de collection dans les musées

Cinquième orientation : Direction le monde

- Favoriser la réalisation d'activités et d'échanges diversifiés avec d'autres nations, d'autres pays
- Accroître, hors Québec, la mise en valeur et la diffusion d'activités, de produits et d'expertises issus des institutions muséales

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région

Région	Institution	Type
01 : Bas-Saint-Laurent		
	Fort Ingall, Cabano	3
	Galerie d'art de Matane	2
	Maison Chapais, Saint-Denis-de-la-Bouteillerie	3
	Maison Lamontagne, Rimouski-Est	3
	Musée de Kamouraska	1
	Musée du Bas-Saint-Laurent, Rivière-du-Loup	1
	Musée François-Pilote, La Pocatière	1
	Musée régional de Rimouski	2
	Parc de l'aventure basque en Amérique du Nord, Trois-Pistoles	3
02 : Saguenay–Lac-Saint-Jean		
	Centre d'histoire et d'archéologie de la Métabetchouane, Desbiens	3
	Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité, Lac-à-la-Croix	3
	Centre d'interprétation Sir-William-Price, Jonquière	3
	Centre national d'exposition, Jonquière	2
	Corporation d'aménagement et de développement de la Doré	3
	Fromagerie Perron, Saint-Prime	3
	Musée amérindien de Mashteuiatsh	1
	Musée du Fjord, La Baie	2
	Musée Louis-Hémon, Péribonka	1
	Pulperie (La) de Chicoutimi, un parc – un site – un musée	1
	Village historique de Val-Jalbert	3

1 : musée 2 : centre d'exposition 3 : lieu d'interprétation

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région (suite)

Région	Institution	Type
03 : Capitale-Nationale		
	Centre d'exposition de Baie-Saint-Paul	2
	Centre d'initiation au patrimoine « La Grande Ferme », Saint-Joachim	3
	Centre d'interprétation de la Côte-de-Beaupré, Château-Richer	3
	Chalouperie Godbout, Île d'Orléans	3
	Chantier maritime de Saint-Joseph-de-la-Rive	3
	Domaine Cataraqui, Sillery	2
	Forge-menuiserie Cauchon, Rivière Malbaie	3
	Îlot (L') des palais de l'intendant et le Centre d'interprétation de la vie urbaine de Québec	3
	Maison Bellanger-Girardin, Beauport	3
	Maison de nos aïeux, Île d'Orléans	3
	Maison Drouin, Île d'Orléans	3
	Maison Léon-Provancher, Cap-Rouge	3
	Moulin de la Chevrotière et Vieux presbytère de Deschambault	3
	Moulin des Jésuites, Charlesbourg	3
	Moulins de l'Isle-aux-Coudres	3
	Musée de Charlevoix, Pointe-au-Pic	1
	Musée des Ursulines, Québec	1
	Presbytère Sainte-Famille, Île d'Orléans	3
	Site de pêche Déry, Pont-Rouge	3
	Vieille (La) Maison des Jésuites, Sillery	3
	Villa Bagatelle, Sillery	3

1 : musée 2 : centre d'exposition 3 : lieu d'interprétation

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région (suite)

Région	Institution	Type
04 : Mauricie		
	Centre d'exposition de Shawinigan	2
	Église Notre-Dame-de-la-Présentation, Shawinigan-Sud	3
	Galerie d'art du Parc, Trois-Rivières	2
	Moulin seigneurial de Pointe-du-Lac	3
	Musée des arts et traditions populaires du Québec, Trois-Rivières	1
	Musée Pierre-Boucher, Trois-Rivières	1
	Site Madeleine-de-Verchères, Sainte-Anne-de-la-Pérade	3
	Vieux presbytère de Batiscan	3
05 : Estrie		
	Centre d'interprétation de l'ardoise, Kinsbury	3
	Galerie d'art de l'Université de Sherbrooke	2
	Maison (La) du Granit, Lac Drolet	3
	Moulin Bernier, Courcelles	3
	Musée Beaulne, Coaticook	1
	Musée Colby-Curtis, Stanstead	1
	Musée des beaux-arts de Sherbrooke	1
	Musée du Séminaire de Sherbrooke	1
	Musée Uplands, Lennoxville	3
	Poudrière (La) de Windsor	3
	Société d'histoire de Sherbrooke	3

1 : musée 2 : centre d'exposition 3 : lieu d'interpretation

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région (suite)

Région	Institution	Type
06 : Montréal		
	Centre canadien d'architecture	1
	Écomusée de la Maison du Fier monde, Montréal	1
	Galerie Diane et Danny Taran du Centre Saidye-Bronfman, Montréal	2
	Maison Saint-Gabriel, Montréal	3
	Musée d'art de Saint-Laurent	1
	Musée David-M.-Stewart, Montréal	1
	Musée de la Ville de Lachine	1
	Musée des arts décoratifs, Montréal	1
	Musée du Château Ramezay, Montréal	1
	Musée McCord d'histoire canadienne, Montréal	1
07 : Outaouais		
	Centre d'exposition l'Imagier, Aylmer	2
	Centre d'interprétation du patrimoine de Plaisance	3
	Château Logue, centre d'interprétation de l'historique de la protection de la forêt contre le feu, Maniwaki	3
08 : Abitibi–Témiscamingue et Nord-du-Québec		
	Centre d'art Rotary, La Sarre	2
	Centre d'exposition d'Amos	2
	Centre d'exposition de Rouyn-Noranda	2
	Centre d'exposition de Val-d'Or	2
	Dispensaire de la garde de La Corne	3
	École du rang II d'Authier	3
	Gare de Témiscaming	3
	Maison du colon, Ville-Marie	3
	Maison et magasin Dumulon, Rouyn-Noranda	3
	Musée régional des mines de Malartic	1
	Salle Augustin-Chénier, Ville-Marie	2
	Site historique T.-E.-Draper, Angliers	3
	Village minier de Bourlamaque	3

1 : musée 2 : centre d'exposition 3 : lieu d'interprétation

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région (suite)

Région	Institution	Type
09 : Côte-Nord		
	Centre d'interprétation « Archéo Topo », Grandes Bergeronnes	3
	Centre d'interprétation et culturel de Havre-Saint-Pierre	3
	Chapelle de Tadoussac	3
	Musée régional de la Côte-Nord, Sept-Îles	1
	Phare de Pointe-des-Monts, Baie-Trinité	3
	Poste Chauvin, Tadoussac	3
11 : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine		
	Centre d'interprétation du bourg de Pabos, Pabos Mills	3
	Manoir LeBoutillier, L'Anse-au-Griffon	3
	Musée acadien du Québec à Bonaventure	1
	Musée de la Gaspésie, Gaspé	1
	Musee de la mer, Îles-de-la-Madeleine	1
	Site historique du Banc-de-Paspébiac	3
12 : Chaudière-Appalaches		
	Musée et centre régional d'interpretation de la Haute-Beauce, Saint-Évariste	3
	Musee maritime du Québec, L'Islet-sur-Mer	1
	Musée Marius-Barbeau, Saint-Joseph-de-Beauce	1
	Musee mineralogique et minier de Thetford-Mines	1
	Seigneurie des Aulnaies, Saint-Roch-des-Aulnaies	3
14 : Lanaudière		
	Chapelle des Cuthbert, Berthierville	3
	Musee d'art de Joliette	1
	Site historique de l'Île-des-Moulins, Terrebonne	3
15 : Laurentides		
	Centre d'exposition de Mont-Laurier	2
	Centre d'exposition du Vieux-Palais, Saint-Jérôme	2

1 : musee 2 : centre d'exposition 3 : lieu d'interpretation

Institutions muséales soutenues au fonctionnement par région (suite)

Région	Institution	Type
16 : Montérégie		
	Blockhaus de Lacolle	3
	Expression, centre d'exposition, Saint-Hyacinthe	2
	Maison nationale des Patriotes, Saint-Denis-sur-Richelieu	3
	Musée ferroviaire canadien, Saint-Constant	1
	Musée Marsil, Saint-Lambert	1
	Musée Missisquoi, Stanbridge East	1
	Musée régional de Vaudreuil-Soulanges	1
	Parc archéologique, Pointe-du-Buisson	3
	Plein Sud, centre d'exposition et d'animation en art actuel de Longueuil	2
17 : Centre-du-Québec		
	Galerie d'art L'Union-Vie du Centre culturel de Drummondville	2
	Maison Rodolphe-Duguay, Nicolet-Sud	3
	Moulin à laine d'Ulverton	3
	Moulin Michel, Gentilly	3
	Musée des Abénakis d'Odanak	1
	Musée des religions, Nicolet	2
	Musée Laurier, Arthabaska	1

1 : musée 2 : centre d'exposition 3 : lieu d'interprétation

Musées soutenus au fonctionnement

Cette liste comprend toutes les institutions muséales soutenues au fonctionnement inscrites, selon le mode de calcul de subvention, dans la catégorie Musées.

Centre canadien d'architecture, Montréal
Écomusée de la Maison du Fier monde, Montréal
Musée acadien du Québec à Bonaventure
Musée amérindien de Mashteuiatsh
Musée Beaulne, Coaticook
Musée Colby-Curtis, Stanstead
Musée d'art de Joliette
Musée d'art de Saint-Laurent
Musée David-M.-Stewart, Montréal
Musée de Charlevoix, Pointe-au-Pic
Musée de Kamouraska
Musée de la Gaspésie, Gaspé
Musée de la mer, Îles-de-la-Madeleine
Musée de la Ville de Lachine
Musée des Abénakis, Odanak
Musée des arts décoratifs, Montréal
Musée des arts et traditions populaires du Québec, Trois-Rivières
Musée des beaux-arts de Sherbrooke
Musée des Ursulines, Québec
Musée du Bas-Saint-Laurent, Rivière-du-Loup
Musée du Château Ramezay, Montréal
Musée du Séminaire de Sherbrooke
Musée ferroviaire canadien, Saint-Constant
Musée François-Pilote, La Pocatière
Musée Laurier, Arthabaska
Musée Louis-Hémon, Péribonka
Musée maritime du Québec, L'Islet-sur-Mer
Musée Marius-Barbeau, Saint-Joseph-de-Beauce
Musée Marsil, Saint-Lambert
Musée McCord d'histoire canadienne, Montréal
Musée minéralogique et minier de Thetford-Mines
Musée Missisquoi, Stanbridge East
Musée Pierre-Boucher, Trois-Rivières
Musée régional de la Côte-Nord, Sept-Îles
Musée régional de Vaudreuil-Soulanges
Musée régional des mines de Malartic
Pulperie (La) de Chicoutimi, un parc - un site - un musée

Centres d'exposition soutenus au fonctionnement

Cette liste comprend toutes les institutions muséales soutenues au fonctionnement inscrites, selon le mode de calcul de subvention, dans la catégorie Centres d'exposition.

Centre d'art Rotary, La Sarre
Centre d'exposition d'Amos
Centre d'exposition de Baie-Saint-Paul
Centre d'exposition de Mont-Laurier
Centre d'exposition de Rouyn-Noranda
Centre d'exposition de Shawinigan
Centre d'exposition de Val-d'Or
Centre d'exposition du Vieux-Palais, Saint-Jérôme
Centre d'exposition l'Imagier, Aylmer
Centre national d'exposition, Jonquière
Domaine Cataraqui, Sillery
Expression, centre d'exposition, Saint-Hyacinthe
Galerie d'art de l'Université de Sherbrooke
Galerie d'art de Matane
Galerie d'art du Parc, Trois-Rivières
Galerie d'art L'Union-Vie du Centre culturel de Drummondville
Galerie Diane et Danny Tarran du Centre Saidye-Bronfman, Montréal
Musée des religions, Nicolet
Musée du Fjord, La Baie
Musée régional de Rimouski
Plein Sud, centre d'exposition et d'animation en art actuel de Longueuil
Salle Augustin-Chénier, Ville-Marie

Lieux d'interprétation soutenus au fonctionnement

Cette liste comprend toutes les institutions muséales soutenues au fonctionnement inscrites, selon le mode de calcul de subvention, dans la catégorie Lieux d'interprétation.

Blockhaus de Lacolle
Centre d'histoire et d'archélogie de la Métabetchouane, Desbiens
Centre d'initiation au patrimoine « La Grande Ferme », Saint-Joachim
Centre d'interprétation « Archéo Topo », Grandes Bergeronnes
Centre d'interprétation de l'ardoise, Kingsbury
Centre d'interprétation de la Côte-de-Beaupré, Château-Richer
Centre d'interprétation de l'agriculture et de la ruralité, Lac-à-la-Croix
Centre d'interprétation du bourg de Pabos, Pabos Mills
Centre d'interprétation du patrimoine de Plaisance
Centre d'interprétation et culturel de Havre-Saint-Pierre
Centre d'interprétation Sir-William-Price, Jonquière
Chalouperie Godbout, Île d'Orléans
Chantier maritime de Saint-Joseph-de-la-Rive
Chapelle de Tadoussac
Chapelle des Cuthbert, Berthierville
Château Logue, centre d'interprétation de l'historique de la protection de la forêt contre le feu, Maniwaki
Corporation d'aménagement et de développement La Doré
Dispensaire de la garde de La Corne
École du rang II d'Authier
Église Notre-Dame-de-la-Présentation, Shawinigan-Sud
Forge-menuiserie Cauchon, Rivière Malbaie
Fort Ingall, Cabano
Fromagerie Perron, Saint-Prime
Gare de Témiscaming
Îlot (L') des palais de l'intendant et le Centre d'interprétation de la vie urbaine de Québec
Maison Bellanger-Girardin, Beauport
Maison Chapais, Saint-Denis-de-la-Bouteillerie
Maison de nos aïeux, Île D'Orléans
Maison Drouin, Île D'Orléans
Maison du colon, Ville-Marie
Maison du Granit, Lac Drolet
Maison et magasin Dumulon, Rouyn-Noranda
Maison Lamontagne, Rimouski-Est
Maison Léon-Provancher, Cap-Rouge

Maison nationale des Patriotes, Saint-Denis-sur-Richelieu
Maison Rodolphe-Duguay, Nicolet-Sud
Maison Saint-Gabriel, Montréal
Manoir LeBoutillier, L'Anse-au-Griffon
Moulin à laine d'Ulverton
Moulin Bernier, Courcelles
Moulin de la Chevrotière et Vieux presbytère de Deschambault
Moulin des Jésuites, Charlesbourg
Moulin Michel, Gentilly
Moulin seigneurial de Pointe-du-Lac
Moulins de l'Isle-aux-Coudres
Musée et Centre régional d'interprétation de la Haute-Beauce, Saint-Évariste
Musée Uplands, Lennoxville
Parc archéologique, Pointe-du-Buisson
Parc de l'aventure basque en Amérique du Nord, Trois-Pistoles
Phare de Pointe-des-Monts, Baie-Trinité
Poste Chauvin, Tadoussac
Poudrière (La) de Windsor
Presbytère de Sainte-Famille, Île d'Orléans
Seigneurie des Aulnaies, Saint-Roch-des-Aulnaies
Site de pêche Déry, Pont-Rouge
Site historique de l'Île-des-Moulins, Terrebonne
Site historique du Banc-de-Paspébiac
Site historique T.-E.-Draper, Angliers
Site Madeleine-de-Verchères, Sainte-Anne-de-la-Pérade
Société d'histoire de Sherbrooke
Vieille (La) Maison des Jésuites, Sillery
Vieux presbytère de Batiscan
Villa Bagatelle, Sillery
Village historique de Val-Jalbert
Village minier de Bourlamarque